



**INFLUÊNCIAS DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO PARA O USO  
DA CIMG - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE *MARKETING* GLOBAL  
E PERCEPÇÃO DA CIMG POR PARTE DAS PRINCIPAIS AGÊNCIAS  
DE SÃO PAULO, BRASIL.**

Banca examinadora:

Prof. Orientador. Dr. Antonio Jesus Cosenza  
Prof Dr. Marcos Henrique Nogueira Cobra  
Prof. Dr. Luciano Saboia  
Prof. Dr. José Augusto Guagliardi  
Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

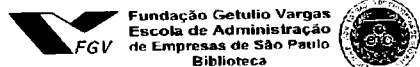
**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**ROBERTO DE BARROS ROCHA CORRÊA**

**INFLUÊNCIAS DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO PARA O USO DA  
CIMG - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING GLOBAL E  
PERCEPÇÃO DA CIMG POR PARTE DAS PRINCIPAIS AGÊNCIAS DE  
SÃO PAULO, BRASIL.**

Tese apresentada ao Curso de Pós-  
Graduação da FGV/EAESP.  
Área de Concentração: Mercadologia como  
requisito para obtenção de título de doutor em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Jesus Cosenza



1452/2003



1200301452

São Paulo

2003

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº de Chamada
5/26.06	658.8 C8242
Título	Tese
1452/2003	

v. 1  
e. 2

CORRÊA, Roberto de Barros Rocha. Influências do processo de globalização para o uso da CIMG - Comunicação Integrada de Marketing Global e percepção da CIMG por parte das principais agências de São Paulo, Brasil. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 2 v. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Ainda existe muito questionamento sobre a eficiência da comunicação Global. A tese aborda as variáveis que influenciam o processo de globalização e as conseqüências sobre a CIMG - Comunicação Integrada de Marketing Global, estabelecendo um paralelo sobre a sua aplicação no Brasil por meio de pesquisa junto às agências de São Paulo, Brasil. Apresenta novas definições para a comunicação integrada de marketing em três níveis de abrangência geográfica e propõe um modelo das condições necessárias para que a comunicação possa produzir melhor resultado.

Palavras-Chaves: Comunicação, Integração, *Marketing* Global, *Marketing* Regional, *Marketing* Local, Estratégia, Marca, Cultura, Consumidor, Atitude, Cliente e Agência.

### AGRADECIMENTOS

Comprovei, na prática, o que os meus colegas e professores sempre diziam: o trabalho de elaboração de uma tese de doutorado exige muita paciência, perseverança e dedicação. No entanto, não imaginava que a concentração necessária para analisar e relacionar os pontos importantes dentro de um raciocínio lógico e substantivo fosse tão absorvente.

Essa dedicação, em prol da tese, resultou no meu isolamento da família, bem como na abdicação de incontáveis horas de trabalho na empresa e de fins de semana.

Por isso, quero registrar o meu sincero agradecimento à minha primeira vítima, minha esposa Marlene, que não só resistiu bravamente a esse incrível período, como sempre se colocou ao meu lado, inspirando-me e dando-me todo o apoio possível.

À minha segunda vítima, minha filha Karin, que procurou me poupar de qualquer assunto que pudesse interferir no desenvolvimento da tese.

Ao professor Francisco Gracioso, pelo seu apoio amigo e incentivador durante todo o período de doutoramento.

E aos meus professores da FGV que, apesar de não terem sido vítimas, contribuíram com o seu amplo conhecimento para o meu aprendizado. Em especial, gostaria de citar o professor Dr. Marcos Cobra que, ao término da banca de apresentação da proposta de tese, incitou-me a ser ousado, bem como ao professor Dr. Rubens da Costa Santos que aconselhou-me a ser cientificamente preciso e coerente com o que viesse a ser desenvolvido. Não menos importante foi a contribuição do meu orientador, professor Dr. Antonio Jesus Cosenza, pela maneira tranqüila e segura de apontar o melhor rumo e fazer os comentários necessários para o bom êxito do trabalho.

Espero ter correspondido às expectativas.



**SUMÁRIO**

**VOLUME I**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>p.11</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>p.16</b>
2.1- Objetivos Gerais do estudo	p.16
2.2- Objetivos Específicos	p.16
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>p.17</b>
3.1- Pesquisa de dados secundários	p.17
3.2- Pesquisa de mercado	p.17
3.3- Formatação do documento da tese	p.17
<b>4. ESTADO DA ARTE</b>	<b>p.18</b>
4.1- Síntese da evolução do marketing	p.18
4.2- O marco do pensamento sobre a globalização	p.21
4.2.1- O que é uma operação global	p.24
4.2.1.1- Fase inicial	p.25
4.2.1.2- Fase de desenvolvimento	p.25
4.2.1.3- Fase avançada	p.26
4.3- A noção sobre integração	p.28
4.4- Levantamento histórico	p.30
4.5- Os primórdios da CIM - Comunicação Integrada de Marketing	p.50
4.6- CIM - Comunicação Integrada de Marketing	p.57
4.6.1- Barreiras	p.59
4.6.2- Reforçando os relacionamentos	p.63
4.6.3- Como colocar a CIM - Comunicação Integrada de Marketing - para funcionar	p.65
4.6.4- Estruturas organizacionais	p.67
4.6.5- Capacidades e controle	p.68
4.6.6 - Pressão para integrar as comunicações de marketing	p.70
4.6.7- Ambiguidades da CIM	p.71
4.6.8- Atitude para a integração	p.76
4.6.9- Comparação das definições e conceitos de CIM	p.78
4.7- Percepção da CIM pelos clientes e seu uso nas organizações	p.80
4.7.1- Pesquisa com anunciantes sobre CIM - 1.994	p.80
4.7.1.1- Resultados	p.81
4.7.1.2- Conclusão da pesquisa	p.83
4.8- CIMG - Comunicação Integrada de Marketing Global	p.84
4.8.1- Definição de propaganda global	p.84
4.8.2- Aspectos que podem influenciar a comunicação global	p.86
4.8.3- Evolução de conceitos	p.87

## SUMÁRIO

---

4.8.4- Apelos publicitários e características do produto	p.88
4.8.5- Frequência de compra de produto	p.89
4.8.6- Seleção de agências de propaganda	p.89
4.8.7- Pesquisa com agências americanas sobre CIM - 1.997	p.90
4.8.7.1- Principais resultados	p.92
4.8.8- Pesquisas nas agências americanas sobre CIMG - 1.999	p.96
4.8.9- Pesquisa internacional com agências sobre CIM - 1.999	p.97
4.8.10- O Phase Model	p.104
4.8.11- Globalization continuum	p.106
4.8.12- Tipos de Marketing	p.106
4.9- Branding e a CIM	p.108
4.10- Panorama de um grupo de Agencias de São Paulo	p.110
4.11- Modelos de Agencias de Propaganda	p.111
4.11.1- Os 5 modelos	p.112
4.12- Conclusão dos tópicos sobre o estado da arte e pesquisa	p.114
<b>5. PESQUISA DE MERCADO</b>	<b>p.125</b>
5.1- Objetivos da pesquisa de mercado	p.125
5.2- Tipo de pesquisa	p.126
5.3- Coleta de dados	p.129
5.4- Amostra	p.129
5.4.1- Critérios da Amostra	p.130
5.4.1.1- Experiência de pesquisa realizada nos EUA	p.130
5.4.1.2- Dados do mercado publicitário brasileiro	p.131
5.4.2- Procedimentos	p.132
5.4.3- Grau de concentração	p.133
5.5- Pre-teste	p.140
5.6- Resultados da pesquisa	p.140
5.6.1- Resultados da 1ª etapa	p.140
5.6.1.1- Amostra	p.140
5.6.1.2- Questionário	p.140
5.6.1.3- Carga da pessoa entrevistada	p.140
5.6.1.4- Áreas de investigação da 1ª etapa	p.141
5.6.1.5- Resumo dos principais fatos	p.141
5.6.1.6- Análise dos resultados	p.143
5.7.1- Resultados da 2ª etapa - Entrevistas em profundidade	p.155
5.7.1.1- Amostra	p.155
5.7.1.2- Roteiro	p.155
5.7.1.3- Cargo da pessoa entrevistada	p.155
5.7.1.4- Definição de Comunicação Integrada de Marketing Global	p.155
5.7.1.5- Resumo dos principais resultados	p.156
5.7.1.6- Análise dos resultados	p.177
<b>6. COMPARAÇÃO DO ESTADO DA ARTE COM A PESQUISA</b>	<b>p.251</b>

## SUMÁRIO

---

<b>7. PROPOSTAS</b>	<b>p.260</b>
7.1 - Proposta de nova definição para CIM	p.260
7.1.1 - Definição de Comunicação Integrada de Marketing	p.260
7.1.2 - Definição de Comunicação Integrada de Marketing Regional	p.261
7.1.3 - Definição de Comunicação Integrada de Marketing Global	p.261
7.2 - Proposta de modelo de aplicação da CIM - Comunicação Integrada de Marketing	p.262
<b>8. CONCLUSÕES FINAIS E SUGESTÕES</b>	<b>p.269</b>
8.1- Conclusões finais	p.269
8.2- Sugestões	p.274
<b>9. GLOSSÁRIO</b>	<b>p.277</b>
<b>10. REFERÊNCIAS</b>	<b>p.281</b>

## VOLUME II

### **11. ANEXOS**

<b>ANEXO A - Carta da pesquisa via e-mail – 1ª. etapa</b>	<b>p.291</b>
<b>ANEXO B - Questionário – 1ª. etapa – via e-mail</b>	<b>p.293</b>
<b>ANEXO C - Roteiro da pesquisa em profundidade – 2ª. etapa</b>	<b>p.297</b>
<b>ANEXO D – Pesquisa em profundidade – 2ª. etapa – Transcrição das entrevistas</b>	<b>p.299</b>
D.1 - Agência: ADAG	p.299
D. 2 - Agência: ALMAP/BBDO	p.304
D. 3 - Agência: COLUCCI	p.313
D. 4 - Agência: DeBRITO	p.322
D. 5 - Agência: DM9/DDB	p.330
D. 6 - Agência: DPZ	p.338
D. 7 - Agência: FISCHER AMÉRICA	p.350
D. 8 - Agência: HMC	p.359
D. 9 - Agência: J. WALTER THOMPSON	p.362
D. 10 - Agência: McCANN-ERICKSON	p.371
D. 11 - Agência: Ogilvy & Mather	p.381
D. 12 - Agência: Ogilvy & Mather	p.387
D. 13 - Agência: QG	p.396
D. 14 - Agência: RINO	p.407
D. 15 - Agência: TALENTE	p.414
D. 16 - Agência: YOUNG & RUBICAN	p.421

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**FIGURAS**

Figura 1.1 - As 3 entidades principais da comunicação integrada de <i>marketing</i> .	p. 14
Figura 4.1 - Atividades sinérgicas em relação ao produto global	p. 27
Figura 4.2 – Características Estruturais da CIM – Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	p. 52
Figura 4.3 - Funções de comunicação tradicionais abordadas na mensuração da comunicação de <i>marketing</i>	p. 59
Figura 4.4 - Ponto de vista da CIM sobre a mensuração da Comunicação	p. 60
Figura 4.5 – Atitude para a integração	p. 78
Figura 4.6 -Tempo dedicado aos programas de CIM – Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	p. 93
Figura 4.7 – Pressão dos clientes para usar a CIM - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	p. 95
Figura 4.8 – Estágios de desenvolvimento da CIM - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	p. 103
Figura 4.9 - Evolução de alto volume de manufatura	p. 106
Figura 4.10 - <i>Spectrum Globalization Continuum</i>	p. 108
Figura 5.1 – Profundidade e Amplitude da pesquisa	p. 129
Figura 5.2 – Ranking 2000 - Agências – Brasil - Faturamento – Grau de concentração – R\$ '000	p. 135
Figura 5.3 – <i>Ranking</i> 2000 – Agências de São Paulo, capital Grau de concentração por faturamento	p. 135
Figura 5.4 -Processo participativo de aprovação de campanhas internacionais	p. 166
Figura 5.5 - Matriz Critérios de Adoção da Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> Global	p. 181
Figura 5.6 – Tempo médio de criação de uma campanha nacional	p. 195
Figura 5.7 – Modelo de Relacionamento Participativo entre Cliente e Agência	p. 242
Figura 7.1 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG – Dimensão Expansão	p. 267
Figura 7.2 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG – Dimensão <i>Marketing</i>	p. 267
Figura 7.3 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG - Dimensão <i>Phase Model</i>	p. 268
Figura 7.4 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG - Dimensão Comunicação	p. 268

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

---

### Quadros

Quadro 4.1 – Equação do Valor	p.21
Quadro 4.2 - Orientação da gerência das companhias	p.28
Quadro 4.3 – Lições de <i>marketing</i>	p.65
Quadro 4.4 – Resumo do emprego das atividades de comunicação mais usuais	p.83
Quadro 4.5 - Phase Model	p.105
Quadro 4.6 - Necessidades de Mercado, critérios de <i>performance</i> e tipos ideais de empresas no período 1960 – 2000	p.106
Quadro 5.1 - Agências de São Paulo, capital	p.133
Quadro 5.2 - Pergunta 2 A – Nos termos assinalados com “sim”, poderia descrever com suas próprias palavras o que entende por CIMG - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> Global ?	p.145
Quadro 5.3 - Pergunta 2 B - Nos termos assinalados com “sim” poderia descrever com suas próprias palavras o que entende por CG - Comunicação Global?	p.147
Quadro 5.4 - Pergunta 6 – Informações sobre a agência	p.151
Quadro 6.5 – Comparação entre o Estado da Arte e a Pesquisa com agências de São Paulo	p.181
Quadro 7.1 – Modelo Arquitetura espacial da Comunicação Integrada de <i>Marketing</i>	p.264

### Tabelas

Tabela 5.1 - <i>Ranking</i> 2000 das Agências – Brasil	p.134
Tabela 5.2 - <i>Ranking</i> 2000 - Agências de São Paulo, capital	p.135
Tabela 5.3 - Projeto Inter-Meios / <i>Ranking</i> das Agências – 2000	p.136
Tabela 5.4 - <i>Ranking</i> das Agências de 1998 que não apareceram na classificação de 2000	p.140
Tabela 5.5 - Pergunta 1 - Você conhece os termos: CIMG – Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> Global, CG - Comunicação Global e PG - Propaganda Global ?	p.144
Tabela 5.6 - Pergunta 3 – Você acredita que as campanhas de CIMG, CG e/ou PG são aplicáveis no Brasil, com possibilidade de importar os posicionamentos / conceitos internacionais e as campanhas/peças já produzidas?	p.149
Tabela 5.7 - Pergunta 4 – Qual a origem e o grau de relacionamento entre a sua agência e a área internacional?	p.150
Tabela 5.8 - Pergunta 5 – Na pergunta anterior, se a sua agência é ‘nacional’ (4.1) e ‘tem acordo internacional’ ou é uma ‘agência internacional’ (4.2), favor indicar o seu grau de independência aqui no Brasil em relação à matriz.	p.150

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

---

Tabela 5.9 - Pergunta 6, item ( j ) - Número total de escritórios no Brasil	p.152
Tabela 5.10 - Pergunta 6, item ( l ) - Número total de clientes no Brasil	p.152
Tabela 5.11 - Pergunta 6, item ( m ) - Dos clientes no Brasil, quantos são internacionais	p.153
Tabela 5.12 - Pergunta 7 - Do número de seus clientes internacionais aqui no Brasil, citados na pergunta 6 item (m), quantos adotam campanhas globais. Na sua resposta, considere as diferenças de adoção total ou parcial das três áreas seguintes: uso do conceito / posicionamento estratégico, adoção das peças da campanha internacional e produção das peças da campanha.	p.154
Tabela 5.13 - (A) - Pergunta 8 – Serviços prestados pela agência no Brasil	p.154
Tabela 5.14 - (B) Pergunta 8 – Número de Disciplinas oferecidas pelas agências no Brasil	p.155

## 1- INTRODUÇÃO

A idéia de globalização e suas conseqüências vêm sendo comentadas com grande freqüência pela imprensa em geral, sendo objeto de discussão no meio acadêmico, entre as autoridades governamentais, executivos e empresários das companhias, independente do seu tamanho. No Brasil, as privatizações atraíram inúmeras empresas estrangeiras que atuam internacionalmente e a nossa abertura comercial aumentou a concorrência de produtos e serviços, tanto sob o ponto de vista quantitativo quanto qualitativo. As grandes fusões de empresas em todo o mundo, na casa dos bilhões de dólares, tornaram-se um fato corriqueiro; a *Internet* e o *e-commerce* são uma realidade cada dia mais importante; empresas virtuais se multiplicam; a tecnologia de informática tem propiciado a transformação das estruturas das empresas e o seu gerenciamento de forma substancial, reforçando o senso comum de que a globalização é um fato irreversível, tendendo a se expandir cada vez mais.

Estas constatações me pareceram suficientes para proceder a uma investigação no setor da comunicação global no Brasil, por se tratar de uma variável importante na estratégia *de marketing*, e sua aplicação por parte das companhias atuantes no país, através das suas agências de propaganda.

O termo Comunicação Integrada de *Marketing* Global foi proposto por GOULD e GREIN em 1996 (GOULD et al, 1999, p. 7), sendo utilizado tanto por empresas multinacionais quanto pelas suas agências de propaganda.

O conceito da Comunicação Integrada de *Marketing* Global tem suas origens na *IMC*<sup>1</sup> - *Integrated Marketing Communication*, cuja definição feita pela American Association of Advertising Agencies é: “um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor adicionado de um programa que integre a variedade de disciplinas estratégicas” (GOULD et al, 1999, p.8).

Aquele conceito expande o da IMC ao lhe acrescentar a dimensão internacional das disciplinas de comunicação e seu uso através das subsidiárias das companhias sediadas em diversos países.

Segundo GREIN e GOULD (1996), Global Integrated *Marketing* Communication (GIMC) pode ser definida como: “um sistema ativo de gerenciamento promocional que coordena estrategicamente as comunicações globais em todas as suas partes componentes, tanto horizontalmente, em termos de países e corporações, como verticalmente, em termos de disciplinas de comunicação” (GOULD et al 1999, p.9).

Como pode ser notado, o conceito de gerenciamento promocional divide a comunicação global em três dimensões:

---

<sup>1</sup> IMC – *Integrated Marketing Communication* foi traduzida como CIM – Comunicação Integrada de Marketing e GIMC – *Global Integrated Marketing Communication* foi traduzida como CIMG – Comunicação Integrada de Marketing

- a) integração e coordenação das diferentes disciplinas de comunicação;
- b) integração do *marketing* com a comunicação;
- c) coordenação geográfica com atuação em diversos países.

A consulta à bibliografia existente, tanto nacional quanto internacional, indicou que o conceito e a utilização da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global parece ainda sofrer algumas restrições, existindo uma tão discutida dicotomia entre a eficácia da comunicação padronizada para uso internacional e aquela que é adaptada a cada país ou região. Inferindo-se que o propósito da comunicação global é adicionar valor às marcas internacionais, independente de serem empresas, produtos ou serviços, a elaboração da sua estratégia requer a identificação dos valores globais e a sua tradução em benefícios da marca para serem percebidos pelos consumidores. Esta interpretação deve ser feita de uma forma tal que possa ser apreciada como algo importante e que seja independente das diferenças culturais que existem entre as populações dos diversos países.

Na prática, as marcas globais são raramente promovidas em bases puramente padronizadas ou adaptadas. Na verdade, vários pesquisadores têm proposto modelos nos quais os produtos e variações da comunicação formam um *continuum*, tendo como extremos de um lado a padronização total e do outro o uso exclusivamente local. Entretanto, independente da estratégia, o papel da CIMG – Comunicação Integrada de *Marketing* Global é maximizar as sinergias sem perder o vínculo com os consumidores, especialmente no que se refere aos valores da marca em nível local.

Durante a pesquisa bibliográfica, foram localizados trabalhos e artigos sobre o tema nos Estados Unidos, na Europa, Ásia e Austrália, mas pouca coisa significativa com respeito ao Brasil, seja por parte do anunciante ou da agência de propaganda. Paralelamente, não se tem uma idéia clara de como pensam os executivos das agências de propaganda que operam no país.

Como publicitário, a oportunidade de trabalhar em campanhas globais nas agências de propaganda permitiu-me observar que os projetos desta natureza são complexos e que o sistema adotado, tanto pelos anunciantes como pelas suas agências, variava de companhia para companhia.

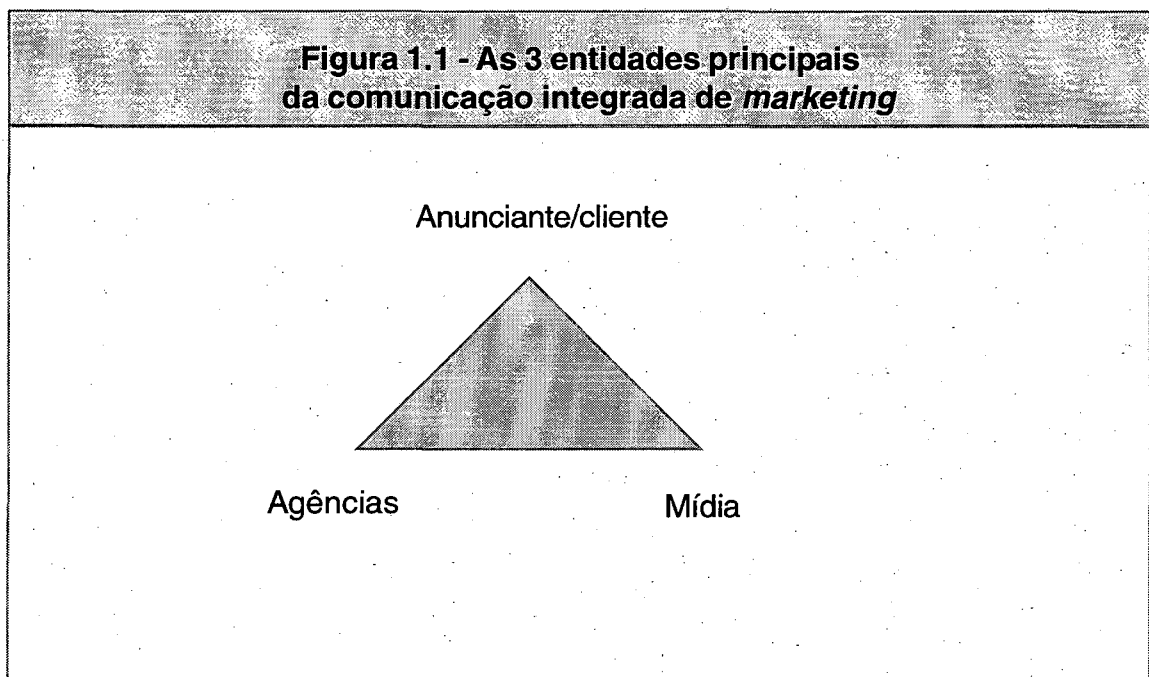
Baseado nestas observações preliminares, podem ser levantadas as seguintes questões, sob o ponto de vista brasileiro:

- Qual seria o nível de conhecimento da CIMG pelos profissionais de comunicação que trabalham no Brasil?
- Quais seriam as suas crenças a respeito da sua aplicabilidade no Brasil, no caso de importação de conceitos e/ou campanhas?
- Qual a sua opinião sobre a possibilidade do Brasil exportar conceitos e/ou campanhas para outros países?



- Qual a estrutura interna e o sistema de trabalho adotado pelas agências para realizar campanhas de comunicação globais?
- Existiriam outras restrições - conceitos, filosofias, postura administrativa etc. - que impeçam uma agência de implementar campanhas de comunicação global no nosso mercado?

Partindo destas proposições e questionamentos, parece justificável investigar o uso da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global no mercado brasileiro. Antes, porém, seria conveniente identificar as três entidades principais da comunicação: as empresas anunciantes/clientes, as agências de propaganda e a mídia, conforme está ilustrado na figura 1.1.



Fonte: elaborado pelo autor

Devido à amplitude do tema, o foco do trabalho foi delimitado:

- no setor privado com fins lucrativos;
- especificamente, nas agências de propaganda, por serem as criadoras, produtoras e implementadoras das ações de comunicação;
- localizadas na Grande São Paulo, por ser o maior mercado publicitário do país e da América Latina.

Para não perder o foco, deliberadamente foram excluídas as investigações sobre:

- A mídia – Apesar de ser um terceiro elemento muito importante no processo de comunicação, por ter a missão de levar a mensagem ao público alvo, não fará parte deste estudo devido ao menor índice de participação internacional, dentre as três consideradas, conforme as conclusões da pesquisa realizada por GOULD et al (1999, p. 11).
- O setor público - Porque costuma dirigir a grande maioria das suas mensagens para o mercado interno, apesar de ser o maior anunciante no seu conjunto.

Na proposta de tese apresentada à banca examinadora, foi incorporada a literatura referente ao Phase Model de BOLWIJN e KUMPE (1989, p. 47) que estabelece as fases evolutivas da empresa industrial; mais a referente à evolução do *marketing* doméstico para o internacional, multinacional chegando ao transnacional (KEEGAN, 1995, p. 9-20); a teoria das fases expansionistas das empresas ERPG (etnocêntricas, regiocêntricas, policêntricas e geocêntricas) de PERLMUTTER (1969, p. 9-18); e alguns casos de sucesso da comunicação global de empresas, devido ao trabalho interno de liderança transformacional e transacional. Esses estudos e casos me despertaram para a importância da participação das pessoas na adoção e implementação do processo de Comunicação Integrada de *Marketing* Global, conduzindo a minha atenção para o fato de que a CIMG não estaria dependente somente da integração das disciplinas de comunicação, mas seria influenciada por um número muito maior de variáveis do que à primeira vista poderia parecer.

Como disse, seria lógico pensar que a comunicação integrada estaria voltada principalmente para a integração das diversas disciplinas de comunicação – propaganda, promoção de vendas, relações públicas, *marketing* direto etc.–, permitindo que a mensagem do anunciante tivesse *the same voice*<sup>2</sup> onde quer que fosse vista. Entretanto, os estudos mencionados no parágrafo anterior indicavam a dinâmica das empresas e do *marketing* em seu processo de desenvolvimento, resultando em uma cultura interna que, por sua vez, também seria dinâmica e evolutiva. Dessa forma, a CIMG – Comunicação Integrada de *Marketing* Global, para ser executada com sucesso, não poderia estar dependente apenas dos aspectos do processo de comunicação em si, mas do entorno no qual deveria se expressar, ou seja, o estágio em que se encontra a organização do anunciante, sua filosofia de trabalho, o seu *marketing*, o mercado de atuação, o ciclo de vida dos produtos e dos mercados, as variáveis sociais e culturais dos diversos países objetos de uma campanha de comunicação de *marketing*. Sob esse aspecto, o quadro de atuação da CIMG passa a adquirir um contorno de uma complexidade ainda maior.

---

<sup>2</sup> The same voice significa manter a mesma linha de campanha, a mesma voz, para ter unidade

No decorrer da análise da bibliografia sobre o estado da arte relativo ao tema da tese, tornou-se mais claro que esta primeira percepção estava correta, levando à conclusão de que a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* necessitava de um estudo mais aprofundado para determinar as variáveis que influenciam o seu processo de construção para, então, fazer a sua transposição para o âmbito Global.

Como não existem, até o presente momento, estudos sobre a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* no Brasil, torna-se importante conhecer a percepção dos executivos das agências, que atuam em São Paulo, sobre este tema e sua extensão para o setor Global. Para isso, foi necessário realizar uma pesquisa pioneira junto às principais agências de propaganda.

A tese procura identificar as variáveis intervenientes no processo de planejamento da comunicação integrada de *marketing*, as barreiras existentes e as vantagens da sua prática.

Como contribuição, proponho uma nova definição para a CIM – Comunicação Integrada de *Marketing*, que servirá de base para a da CIMG – Comunicação Integrada de *Marketing* Global, como sua extensão natural. Contudo, como poderá ser apreciado no decorrer do texto, em se tratando de um processo evolutivo, considereei necessário adicionar uma fase intermediária, ainda não identificada na literatura especializada e à qual denominei de CIMR – Comunicação Integrada de *Marketing* Regional. Dada a multiplicidade das variáveis que influenciam o processo de adoção da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* nas três situações citadas, proponho, também, um modelo para facilitar a classificação do estágio evolutivo da empresa anunciante. Este modelo poderá ajudar a reduzir os riscos da implementação de um programa de comunicação por indicar as condições que a empresa precisaria ter para atingir os seus objetivos com sucesso.

Ao longo do texto, serão usadas as siglas CIM como Comunicação Integrada de *Marketing* e CIMG como Comunicação Integrada de *Marketing* Global<sup>3</sup>.

Para encerrar, convém explicar que a área de comunicação costuma empregar os termos técnicos em inglês, a tal ponto que se integram no vocabulário do publicitário. O motivo é que nem sempre as traduções possuem o mesmo significado do termo original e a maior parte da bibliografia é naquele idioma. Esse hábito apareceu fortemente nas entrevistas realizadas e achamos conveniente que fossem mantidos no texto deste trabalho os termos em inglês, mas, em nenhuma hipótese, significando um desrespeito ao nosso idioma.

---

<sup>3</sup> IMC – *Integrated Marketing Communication* foi traduzida como CIM – Comunicação Integrada de *Marketing* e GIMC – *Global Integrated Marketing Communication* foi traduzida como CIMG – Comunicação Integrada de *Marketing*

## 2- OBJETIVOS

### 2.1 - OBJETIVOS GERAIS DO ESTUDO

Determinar as principais variáveis do processo de globalização que influenciam o uso da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

Compreender a definição de CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global e os sistemas utilizados para o desenvolvimento e aplicação da comunicação integrada, suas vantagens e limitações.

Avaliar o grau de percepção das principais agências, com atuação em São Paulo, Brasil, sobre o uso da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

### 2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os diferentes modelos que explicam o sentido evolutivo das empresas no seu processo de expansão mundial.
- Analisar os conceitos utilizados e a sua relação com a CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global para estabelecer as prováveis condições necessárias para o sucesso da sua aplicação.
- Detectar o nível de conhecimento sobre CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, de modo geral e em São Paulo.
- Avaliar a possibilidade de adoção da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global no Brasil e conhecer qual é o processo utilizado pelas agências e clientes (empresas anunciantes).
- Avaliar o grau de credibilidade sobre a eficiência da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, em alguns países e no Brasil, especificamente em São Paulo.
- Levantar o tipo de relacionamento e de coordenação dos trabalhos de comunicação existente entre clientes e agências, no exterior e no Brasil.
- Verificar o grau de utilização total ou parcial dos conceitos, estratégias e peças publicitárias internacionais pelas agências de São Paulo.

### 3- METODOLOGIA

#### 3.1 - PESQUISA DE DADOS SECUNDÁRIOS

Foram levantados dados secundários através de consulta às bibliotecas nacionais, como FGV e USP, por exemplo, e internacionais, via *Internet*, para avaliar o estado da arte sobre o tema. Os artigos selecionados foram analisados, as partes que interessavam foram sintetizadas para a composição do texto da tese, procurando-se a sua coerência e continuidade. Durante a exposição, foram tiradas algumas conclusões parciais para facilitar a compreensão e conduzir às conclusões finais do levantamento acadêmico do estado da arte sobre o tema.

#### 3.2 - PESQUISA DE MERCADO

Foi, também, realizado um projeto de pesquisa em duas etapas: 1ª.) auto-preenchimento de questionário enviado pela *Internet*; 2ª.) entrevistas de profundidade com executivos - junto às maiores agências de propaganda de São Paulo e dentro de um critério pré-estabelecido, explicado no capítulo 6 - PESQUISA. A intenção foi verificar o nível de conhecimento dos conceitos sobre a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* e CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, a viabilidade da aplicação desses conceitos pelas agências que operam no nosso mercado, bem como conhecer outros aspectos que fazem parte dos objetivos traçados para este trabalho.

#### 3.3 – FORMATAÇÃO DO DOCUMENTO DA TESE

Foi seguida a orientação da biblioteca da FGV – Fundação Getúlio Vargas para o registro da bibliografia consultada e o modelo de elaboração recomendado para as teses de doutorado.

## 4- ESTADO DA ARTE

### 4.1 - SÍNTESE DA EVOLUÇÃO DO MARKETING

SCHULTZ et al (1992, p.2) apontam a II Guerra Mundial como um fator determinante que mudou completamente a economia e a sociedade dos Estados Unidos e do mundo.

Devido ao esforço de guerra, mulheres participaram da força de trabalho nas fábricas e escritórios, velhos prestavam serviços de patrulhamento e um pensamento unificado voltado para o sacrifício conduzia a todos para ajudar a vencer os exércitos oponentes. Depois do conflito, toda a produção foi orientada para atender as necessidades das populações que queriam compensar-se por aqueles anos difíceis. Verifica-se, então, a primeira fase do *marketing* dos anos 50 voltada para atender a uma produção maciça e denominada de *mass marketing*, com total foco para a produção.

Na década de 60, com a mudança dos hábitos e a saturação dos mercados, surge o conceito da segmentação do mercado. Em seu famoso artigo *Marketing Myopia*, editado em 1960, LEVITT escrevia: “Não existe tal coisa como uma indústria crescente. Existem somente necessidades de consumidores que podem mudar a qualquer momento”. Os anos 70 e 80 foram muito frutíferos em termos de novas contribuições para o *marketing*. Em 1970, Alvin TOFFLER, citado em SCHULTZ et al (1992, p.6), cunhava a palavra *demassification*, no seu livro “O Choque do Futuro”, prevendo que a estrutura social iria se fragmentar nos anos vindouros.

Ainda no início da década de 70, a General Electric desenvolveu uma teoria chamada *Focus*, postulando que toda boa propaganda começa fundamentalmente com a compreensão do “receptor”, sendo “receptor” o protótipo de um indivíduo cujo comportamento a propaganda teria a intenção de modificar. Na mesma época, George GALLUP, um importante especialista americano em pesquisas de mercado, dizia que nos 25 anos após a II Grande Guerra a propaganda tinha se aperfeiçoado muito pouco porque continuava a ser totalmente focada no produto e não no cliente (SCHULTZ et al, 1992, p. 7).

As estatísticas mundiais publicadas nos mais variados jornais brasileiros comprovam que a longevidade das pessoas é agora maior do que no passado, que as famílias são menos numerosas e que o número de pessoas que vivem sozinhas vem aumentando continuamente.

Mais recentemente, foi publicado na Folha de São Paulo (2002, Abril 9, p. A 11) que a população mundial com mais de 60 anos quadruplicará nos próximos 50 anos, para atingir os 2 bilhões, e ultrapassará em número, pela primeira vez, a parcela de menores de 15 anos. Os dados foram citados pelo secretário-geral da ONU, Kofi ANNAN, na abertura da Assembléia Mundial sobre o Envelhecimento, em Madri. O problema já atinge diversos países europeus, com um forte aumento na proporção de idosos, por causa do aumento na expectativa de vida e da redução das taxas de natalidade. Mas muitos especialistas prevêem que o mesmo problema deve atingir, em breve, países em desenvolvimento. Todas essas modificações e tendências influenciam o comportamento de compra. Estamos assistindo ao *marketing one to one*<sup>4</sup>, mudando em direção a uma postura mais individualista, voltada para a análise mais detalhada das necessidades e desejos do consumidor como indivíduo e não apenas como pertencente a um determinado segmento de mercado.

Paralelamente a toda esta evolução do *marketing*, sintetizada ao máximo para não fugir do tema desta tese, verifica-se que as companhias ultrapassaram as barreiras políticas dos seus países de origem e se lançaram à conquista de novos mercados externos. A partir desse movimento de expansão, começaram a surgir as preocupações quanto às atividades internacionais, ao conhecimento de novos mercados e à descoberta de oportunidades para o crescimento dos negócios.

Este movimento migratório das atividades empresariais foi acompanhado por uma grande quantidade de artigos e livros sobre a globalização nos seus mais diversos aspectos (produtos, finanças, comportamentos, tecnologia da informação, entre outros) e, também, sobre comunicação global. Apenas para exemplificar, sem entrar no mérito do seu conteúdo, selecionei alguns textos para demonstrar que o tema escolhido para esta tese vem sendo objeto de estudo da academia há algum tempo. Com este intuito, posso citar na área do *marketing*: DICHTER (1962, p. 113-122) no artigo "The World Customer" analisou o comportamento dos consumidores sob a ótica global; PERLMUTTER (1969, p. 9-18) abordou a tortuosa evolução das companhias multinacionais; WIND et al. (1973, p. 14-33) propôs um guia para a elaboração de estratégias de *marketing* internacional e muitos autores questionam se o *marketing* multinacional pode ser padronizado.

Nos anos 90, KEEGAN (1995, p. 5) disse que o novo conceito de *marketing* estava ultrapassado e que a demanda era pelo conceito estratégico. O conceito da estratégia de *marketing* foi uma revolução na história do pensamento de *marketing* e mudou o foco do "produto para o consumidor" para um contexto maior, afirmando que não é suficiente saber tudo sobre o consumidor. Para terem sucesso, os profissionais de *marketing* precisam conhecer o consumidor em um contexto que inclui a concorrência e a política governamental, além de possuir uma visão macro das forças econômicas, sociais e políticas que influenciam a evolução dos mercados.

---

<sup>4</sup> *Marketing one to one* significa o marketing individual ou pratica um a um.

Nos anos 90, KEEGAN (1995, p. 5) disse que o novo conceito de *marketing* estava ultrapassado e que a demanda era pelo conceito estratégico. O conceito da estratégia de *marketing* foi uma revolução na história do pensamento de *marketing* e mudou o foco do “produto para o consumidor” para um contexto maior, afirmando que não é suficiente saber tudo sobre o consumidor. Para terem sucesso, os profissionais de *marketing* precisam conhecer o consumidor em um contexto que inclui a concorrência e a política governamental, além de possuir uma visão macro das forças econômicas, sociais e políticas que influenciam a evolução dos mercados.

Outra mudança importante ocorreu nos objetivos de *marketing* que, normalmente, são definidos em função de lucros em benefício dos *stakeholders*<sup>5</sup>. Para competir nos mercados atuais, é necessário ter uma equipe comprometida com a inovação contínua e com a produção de produtos de qualidade, ou seja, o *marketing* deve focar o consumidor dentro de um contexto e criar benefícios para ambos, tanto clientes quanto empregados. Isto significa que a estratégia de *marketing* é uma estratégia de gerenciamento, que integra o *marketing* com as outras funções da gerência, agregando valor para os *stakeholders*, sendo o consumidor a peça chave.

Finalmente, a estratégia de *marketing* é mudar o foco do *marketing* de maximizar o paradigma micro-econômico para focar na gerência estratégica de parcerias e posicionamento da firma entre vendedores e compradores na cadeia de valores, com a finalidade de criar valor para o consumidor acima dos oferecidos pela concorrência.

Esta noção de valor pode ser expressa pela fórmula do quadro 4.1:

Quadro 4.1 – Equação do Valor	
$V = B / P$	
na qual: V = valor, B = benefício percebido e P = preço	

Fonte: KEEGAN, Warren J.. *Global Marketing Management*.  
Prentice Hall, 5<sup>th</sup> edition, 1995, cap. I, p. 8.

No lado da propaganda: ROOSTAL (1963, p. 15-20) já comentava a padronização da propaganda na Europa Ocidental; KILLOUGH (1972, p. 102-110) estudou o aperfeiçoamento da propaganda transnacional.

<sup>5</sup> *Stakeholders* = refere-se aos consumidores, empregados, investidores, vendedores e todos aqueles que mantêm um relacionamento e interesse com a companhia.



#### 4.2 - O MARCO DO PENSAMENTO SOBRE A GLOBALIZAÇÃO.

Como foi comentado, o interesse a respeito da globalização já vinha se manifestando há algum tempo, mas foi Theodore LEVITT, considerado pelo mundo acadêmico e empresarial como o grande defensor da globalização, que apresentou uma visão mais completa sobre o tema. Seu artigo *The Globalization of Markets* (1983) é considerado o marco que estabelece o início do reconhecimento da era da globalização, ao estruturar o pensamento sobre esta tendência mundial:

Uma força poderosa move o mundo no sentido de uma convergência comum e esta força é a tecnologia. Ela tem proletariado a comunicação, o transporte e as viagens. Tem feito de lugares isolados e de pessoas empobrecidas grupos famintos pela atração da modernidade. Quase todos em qualquer lugar querem as coisas de que têm ouvido falar, visto ou experimentado através da nova tecnologia (LEVITT, 1983, p.53).

O resultado desta constatação é o aparecimento de uma nova realidade comercial, ou seja, a emergência de mercados globais para produtos padronizados de consumo numa escala de grande magnitude, propiciados pela tecnologia. Corporações direcionadas para esta nova realidade se beneficiam de uma grande economia de escala na produção, distribuição, *marketing* e gerenciamento, ao transferirem estes benefícios aos preços mundiais. Por meio desta redução, elas podem vencer os competidores que ainda estão presos aos velhos conceitos sobre como o mundo funciona. A corporação global opera a um custo relativamente baixo, considerando o mundo, ou as suas principais regiões, como se fosse uma só entidade: elas vendem a mesma coisa, da mesma forma, em todos os lugares. Contrariamente, ainda existem muitas corporações multinacionais que operam em inúmeros países, ajustando seus produtos e sistemas em cada um, a um custo relativamente alto.

As possibilidades tecnológicas da comunicação via satélite têm permitido que acontecimentos ocorridos nas regiões mais distantes sejam vistos em tempo real, em todo o mundo, e que os valores de um sistema de vida mais moderno possam ser conhecidos internacionalmente, sem que as pessoas precisem sair de casa. Esta difusão de informações tem provocado modificações fazendo com que “os desejos e necessidades mundiais se tornem irrevogavelmente homogeneizados cada vez mais” (p.54). Para confirmar esta última afirmação, o autor se baseia em Daniel J. BOORSTIN, que escreveu a trilogia *The Americans*, e o cita: “a República da Tecnologia, cuja lei suprema [...] é convergência, mostra a tendência de tudo se tornar mais parecido em qualquer lugar”. (LEVITT, 1983, p.54).

Segundo LEVITT, as corporações vendem produtos e serviços padronizados da mesma forma em todos os lugares, desde produtos considerados *commodities*, passando pelos bens intermediários, até os produtos acabados. A globalização não se aplica apenas às matérias primas ou a produtos de tecnologia de ponta, cuja adoção pelos consumidores e usuários é unificada por uma linguagem universal que facilita a padronização, porque as possibilidades transformadoras da comunicação e das viagens realizadas pelas pessoas penetram cada pequeno aspecto da vida humana neste planeta.

Comercialmente, nada confirma melhor este ponto que o sucesso do McDonald's desde os Champs Elysées até Ginza no Japão, da Coca-Cola em países da Ásia e da Pepsi-Cola em Moscou, da música rock, da salada grega, dos filmes de Hollywood, dos cosméticos Revlon, dos televisores Sony e dos jeans Levi's em todos os lugares. Por estes fatos, pode-se dizer que produtos *high-touch*<sup>6</sup> são tanto onipresentes quanto os *high-tech*<sup>7</sup>.

Se uma companhia reduz seus custos e preços, melhora a qualidade e mantém a confiabilidade na sua marca, além de manter uma razoável preocupação para com a adaptabilidade, os consumidores provavelmente irão preferir os produtos mundialmente padronizados. O autor citado considera que esta teoria se sustenta neste estágio da evolução da globalização, não importando o que as pesquisas de mercado convencionais e o senso comum possam sugerir sobre as diferenças de gostos nacionais e regionais, preferências, necessidades e instituições. Mas, apesar das companhias adaptarem seus produtos para um determinado segmento de mercado, elas sabem que o sucesso em um mundo que possui uma demanda homogeneizada requer o uso da pesquisa justamente para encontrar oportunidades de vendas em segmentos similares através do globo, a fim de atingir as economias de escala necessárias para competir. LEVITT comenta ainda que a diferença entre uma companhia multinacional e uma global:

“É que a primeira conhece muito sobre um grande número de países e congenitamente adapta-se às supostas diferenças [...]. Em contraste, a companhia global sabe tudo sobre uma grande coisa. Ela sabe sobre a necessidade absoluta de ser competitiva, tanto em bases mundiais como nacionais, e procura constantemente reduzir os preços por meio da padronização do que vende e da sua operacionalização” (LEVITT, 1983, p.56-57).

As diferenças culturais, as preferências pelos gostos e padrões nacionais, bem como as instituições de negócios estão sendo modificadas à medida que as pessoas viajam mais e se comunicam em maior frequência. Os chamados mercados étnicos são um bom exemplo. A comida chinesa, o pão sírio, a música *country*, a pizza e o *jazz* estão em toda a parte. São segmentos de mercado que existem em proporções mundiais. Eles não negam ou contradizem a homogeneização global, mas a confirmam. É ainda LEVITT quem afirma:

“Muitas das diferenças atuais das Nações com respeito a produtos e suas características refletem uma acomodação das corporações multinacionais sobre o que acreditam ser fixas preferências locais. Elas acreditam que as preferências são fixas, não porque são, mas por causa dos rígidos hábitos de pensar sobre o que realmente é. A maioria dos executivos das multinacionais é acomodada às suas crenças. Presumem, falsamente, que *marketing* significa dar ao consumidor o que ele diz que quer, em lugar de procurar entender o que ele realmente deseja” (LEVITT, 1983, p. 58).

<sup>6</sup> *High-touch* = termo utilizado para designar produtos de alto contato direto ou envolvimento com o consumidor, como alimentos, cosméticos, música.

<sup>7</sup> *High-tech* = termo utilizado para designar alta tecnologia ou tecnologia de ponta.

Alguns dos erros cometidos se identificam com a preocupação dos executivos em customizar os produtos para atender o que o consumidor quer, mas os custos continuarão altos se os produtos não utilizarem a tecnologia adequada e se as práticas multinacionais forem adaptadas em vez de serem direcionadas a favor de uma padronização global. Geralmente, as companhias falham ao tentar padronizar práticas internacionais simplesmente exportando produtos e processos domésticos sem os ajustes ou modificações necessários. Advogados da padronização global vêem-nos como exemplos de erros na execução. De fato, esses erros na execução se constituem numa causa importante, porém, mais importante ainda é a “falha de imaginação”.

O autor passa, então, a expor o caso das máquinas de lavar Hoover e demonstra que uma análise criativa dos dados da pesquisa realizada entre os usuários da Inglaterra, França, Alemanha Ocidental, Suécia e Itália, poderia ter alcançado um sucesso de vendas, em lugar de um fracasso. Na realidade, a falha na imaginação ocorreu porque aceitaram as respostas dos consumidores que mencionaram querer determinadas características nas máquinas de lavar, porém o seu comportamento demonstrou que estavam dispostos a aceitar outras características de produtos, diferentes das mencionadas, desde que o preço e a sua comunicação fossem corretos. A concorrência assim procedeu e apresentou novos produtos, características e preços diferentes das reveladas pela pesquisa. Dentro dessas novas condições, a concorrência conseguiu levar os consumidores potenciais da Hoover. Este caso ilustra como a prática perversa do conceito de *marketing* e a falta de imaginação conduzem a atitudes de sobrevivência das multinacionais, enquanto os consumidores querem os benefícios da globalização.

A corporação global aceita que a tecnologia conduza o consumidor para os mesmos objetivos comuns - a diminuição do esforço para se viver, o aumento do tempo livre e do poder de compra. Sua tarefa é profundamente diferente da que tem sido para as corporações mais tradicionais, uma vez que ela orquestrará os vetores da tecnologia e da globalização para o benefício do mercado global. Isto não por destino, nem por natureza, mas simplesmente pela necessidade de comercializar a sua produção.

As diferenças no mundo são consistentes com os denominadores comuns fundamentais para a sociedade - eles freqüentemente se complementam em lugar de se oporem entre si. É como na física: a matéria e a antimatéria existem simultaneamente, trabalhando em harmonia simbiótica. A corporação global de sucesso não abjura a customização ou a diferenciação para os mercados que variam nas suas preferências por produtos, padrões de gastos, hábitos de compra e aspectos legais ou institucionais, porém, a corporação global aceita e se ajusta a estas diferenças com relutância, adaptando-se somente depois de testar sua imutabilidade, de tentar vários meios para as contornar ou reformular. Citando novamente LEVITT:

Existe somente um aspecto significativo no qual as atividades da companhia ao redor do mundo são importantes, ou seja, o que produz e como vende. Tudo o mais deriva ou é consequência destas atividades. Os dois vetores que modificarão o mundo são a tecnologia e a globalização. O primeiro ajuda a determinar as preferências humanas; o segundo, as realidades econômicas. (LEVITT, 1983, p.65).

Em seu artigo conclui que o propósito dos negócios é conquistar e manter consumidores. Para usar uma construção mais refinada de Peter Drucker, repetida por vários autores, “o propósito dos negócios é criar e manter consumidores”<sup>1</sup>. Neste sentido, companhias que não se adaptarem às novas realidades globais se tornarão vítimas daquelas que o fizerem.

KEEGAN (1995, p. 3) define *marketing* global como “o processo de focar recursos (pessoas, dinheiro e ativo fixo) e objetivos de uma organização nas oportunidades e ameaças do mercado global”. Na sua opinião, o *marketing* global é essencial não somente para concretizar com sucesso o potencial de um negócio, mas é ainda mais crítico para a sua sobrevivência. A empresa que falhar na sua ação global está em perigo de perder o seu negócio doméstico para os competidores que têm menores custos, mais experiência, melhores produtos e oferecem mais valor para o consumidor.

KADZBAN e MOTWANI (1995) observam que, nos últimos quarenta anos, a globalização evoluiu dramaticamente. Para capitalizar as oportunidades surgidas com este movimento, ou simplesmente para sobreviver em alguns casos, as companhias precisam adotar uma perspectiva global. À medida que as companhias aceitam as mudanças organizacionais, expandem suas operações globalmente, integrando e refinando ao longo do caminho.

#### 4.2.1 - O que é uma operação global

Operações globais incluem vários níveis de aprofundamento e sofisticação. Segundo os dois autores supracitados, uma definição básica inclui o “desempenho das atividades e operações de negócios que introduz e promove o fluxo de produtos e serviços da companhia para os consumidores, em mais de uma Nação, para obter um lucro”.

Para atingir este objetivo, relacionamentos, entre firmas de várias Nações, desenvolvem-se e cresce o nível de educação e interatividade entre as sociedades. Estas relações não se estabelecem de forma homogênea e retilínea, mas podem passar por várias etapas, apresentar oscilações de maior ou menor aproximação que vão depender do momento econômico e político que cada país está vivenciando, da sua cultura, dos valores pessoais, crenças e comportamento de todas as partes envolvidas.

De fato, esses fatores se encaixam na estratégia global da companhia ao considerar a forma de entrar nos mercados estrangeiros: importação, exportação, licenciamento, *joint ventures*<sup>8</sup> ou estabelecimento de subsidiárias. Uma fase evolui para a outra, mas, apesar de características distintas, tendem a mudar de seqüência e a se superporem.

Ao perseguir a expansão das operações mundialmente, a escolha recai sobre as estratégias a serem seguidas e o grau de envolvimento. Essas escolhas se manifestam em um processo de desenvolvimento das fases e cada uma reflete um determinado foco, estratégia e tipo de organização. Os autores definem três fases desse processo evolutivo: inicial, de desenvolvimento e avançada.

#### *4.2.1.1 - Fase inicial*

Na fase inicial da globalização, a companhia é muito independente e etnocêntrica, mantendo um ponto de vista único e nacional. Seu foco recai sobre os produtos existentes no mercado doméstico, a estratégia organizacional é centralizada e a companhia não possui relacionamentos além das fronteiras nacionais. Se clientes estrangeiros manifestarem interesse nos produtos, a companhia começa a considerar os vários modos de entrar no país: exportação ou licenciamento. Em seguida, considera qual o país em que deve entrar, quando, como e qual o sistema de gerenciamento.

#### *4.2.1.2 - Fase de desenvolvimento*

Quando a fase inicial está madura, a organização se une com afiliadas em outras Nações, geralmente por meio de fusões e aquisições. Este estágio é caracterizado pelo desenvolvimento de empresas multinacionais que possuem a matriz em um país e operações em mais de um país. A perspectiva cultural evolui, indo de policêntrica (orientada para mercados externos individuais) no começo da fase, para se aproximar da geocêntrica no final da fase (orientada para o mercado global). Os associados dependem um dos outros e trabalham para promover os produtos existentes em uma arena multi-doméstica. A organização estratégica é descentralizada e se expande para incluir produção e distribuição de produtos e serviços em várias localidades do mundo, através de um conjunto de mercados nacionais, aumentando a eficiência das operações e ampliando o potencial local.

Países que fazem parte da aliança dividem responsabilidades e recompensas. Desenvolvem uma interdependência e aprendem uns com os outros num relacionamento de reciprocidades. Não é uma questão de possuir ou não a aliança, mas como e quando concretizá-la. Conseqüentemente, é importante desenvolver relacionamentos sinérgicos nos quais uma companhia compensa as suas fraquezas com as forças da companhia irmã como, por exemplo, Hitachi e Hewlett-Packard, Wethinghouse e Toshiba, General Motors e Toyota, Ford e Mazda, Renault e Volvo.

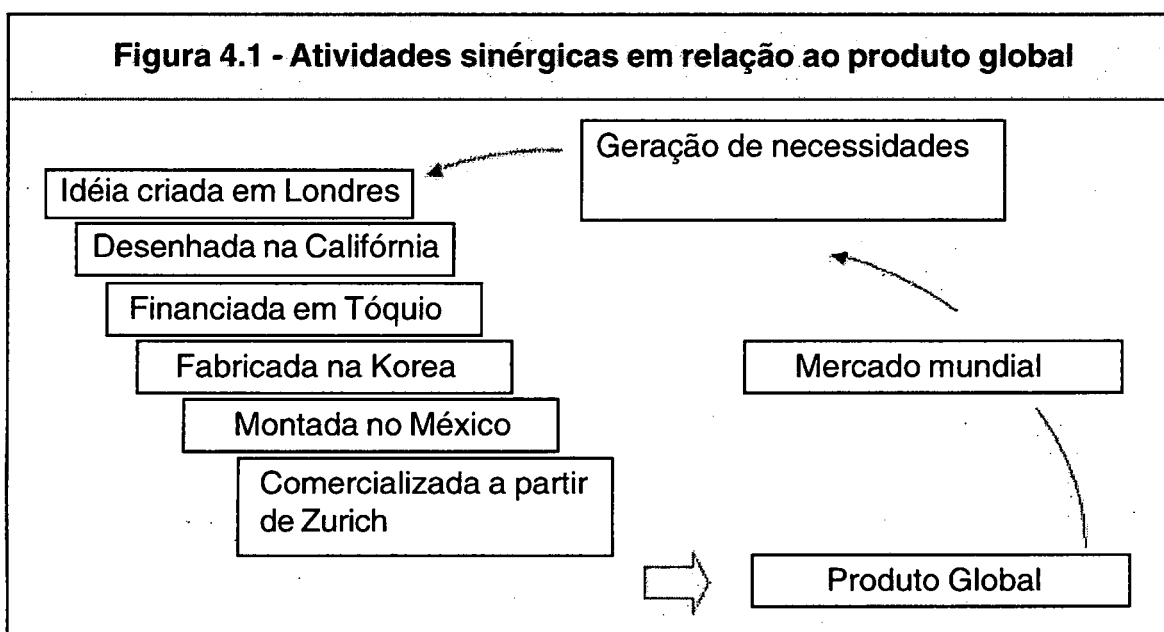
---

<sup>8</sup> *Stakeholders* = refere-se aos consumidores, empregados, investidores, vendedores e todos aqueles que mantêm um relacionamento e interesse com a companhia.

#### 4.2.1.3 - Fase avançada

Nesta fase, a organização cresce mais de forma sinérgica, adotando uma forte presença. O mundo fica sem fronteiras, os recursos são sinérgicos e os produtos velhos e novos são coordenados e integrados para serem apresentados sob uma única forma no mercado global. A organização estratégica é integrada e a companhia se preocupa em como transferir *know-how*, informação e experiência de um local para o outro, como coordenar as operações mundiais e como coordenar e promover os esforços de *marketing* mundialmente. A figura 4.1 exemplifica hipoteticamente o *mix* de atividades que sinérgicamente compreende o produto global.

As organizações mais avançadas mantêm um ponto de vista cosmopolita, capitalizando as oportunidades mundiais que possam otimizar a companhia por meio do crescimento da participação de mercado, lucros e retorno sobre o investimento. Elas podem alcançar estes resultados indo ao encontro das necessidades dos consumidores, dentro de um panorama de mercado global, que reconhecem o valor agregado com o menor custo.



Fonte: KADZBAN, Susan e MOTWANI, Jaideep. *How to Integrate and Refine Global Operations*. Review of Business Jamaica, Fall 1.995.

Para atender a essas necessidades é necessária a exploração de um pool de recursos globais, integrar e promover os produtos velhos e novos, ditando as escolhas segundo as circunstâncias dos negócios. O desafio, então, é promover a integração e a responsabilidade global.

Nos mais sofisticados níveis da organização, a estratégia operacional inclui a reestruturação e integração da rede mundial de produção, distribuição e operações de *marketing*. Mais do que ligar as operações, a companhia as integra. Ao se adaptar à evolução mundial como um sistema econômico e de mercado, a operação global oferece uma estratégia unificada e consistente da corporação mundial, uma organização de vendas e de *marketing*, uma infra-estrutura mundial de informações e operações logísticas de suporte ao cliente. Esta fase adiantada concretiza os maiores benefícios das sinergias, do mesmo modo que as organizações globais capitalizam as economias de escala, economias de escopo e transferência de aprendizado além das fronteiras nacionais.

Ainda na segunda metade de década de 90, admitia-se que as verdadeiras operações globais estavam na sua infância e ignoravam uma grande parte da população e recursos naturais do mundo.

KADZBAN e MOTWANI (1995), citados anteriormente, escreveram seu artigo sobre o processo evolutivo em fases, no qual destacam os efeitos sinérgicos da globalização, utilizando a teoria para a orientação dos negócios, descoberta por PERLMUTTER (1969, p.9-20), Wharton School da Universidade da Pennsylvania, que estabelece três orientações básicas para guiar o trabalho dos executivos internacionais: 'egocêntrica', 'policêntrica' e 'geocêntrica'. Depois foi estendida para incluir a orientação 'regional', passando a ter quatro enfoques e adotando a sigla EPRG (Egocêntrica, Policêntrica, Regiocêntrica e Geocêntrica), cujos significados podem ser observados no Quadro 4.2.

Quadro 4.2 - Orientação da gerência das companhias	
<b>Egocêntrica</b> País de origem é superior. Vê similaridades nos outros países	<b>Policêntrica</b> Cada país é único. Vê diferenças em cada país que atua.
<b>Regiocêntrica</b> É etnocêntrica ou policêntrica na sua visão do resto do mundo. Vê similaridades e diferenças em uma região do mundo.	<b>Geocêntrica</b> Visão mundial. Vê similaridades e diferenças no seu país de origem e nos demais onde atua.

Fonte: PERLMUTTER, Howard. *The Tortuous Evolution of Multinational Corporations*. Columbia Journal of World Business (1969, Jan./Feb., p.20).

Gostaria de ressaltar a complexidade de situações que uma organização tem de enfrentar para se tornar global, devido ao grande número de variáveis endógenas e exógenas que irão compor o seu processo evolutivo e expansionista. Depreende-se que a idéia de integração permeia os textos citados, o que conduz à necessidade de difundir os conceitos e as estratégias empresariais para que cada país, unidades de negócios, departamentos e funcionários trabalhem conscientemente para alcançar determinados objetivos. Esta parte estrutural das empresas e sistemas integrados de trabalho certamente irá influenciar a adoção e a implementação da CIMG – Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

#### 4.3 - A NOÇÃO SOBRE INTEGRAÇÃO

Em outro artigo na *Marketing News* (24 Maio 1993), SCHULTZ comenta que as definições de CIM – Comunicação Integrada de *Marketing* parecem ter sido desenvolvidas para beneficiar as organizações de *marketing*, as agências e, em alguns casos, a mídia. As organizações comumente descrevem a integração com base no que acreditam no que ela pode fazer. Na maioria dos casos, é para obter os fundos necessários para os seus programas de comunicação.

Muitas agências ainda não entraram no assunto da integração porque não acreditam nela ou porque acham que não vai ajudar os clientes. Ao contrário, as agências, que assumem a integração, fazem-no por causa do declínio do faturamento na mídia e a sua transferência para outras atividades promocionais que não são feitas pela agência. A integração foi uma solução para as agências para o problema do faturamento, receita e lucro, e não um problema do consumidor. Nas organizações de mídia ocorreu a mesma coisa. A tentativa de integrar programas de mídia foi feita porque acreditavam que deveria existir alguma sinergia entre todas essas facilidades de mídia que eles possuíam ou controlavam.

Em todos esses cenários descritos pelo autor, a base para a integração parece ser evidente. Existe alguma vantagem básica para o anunciante, a agência e a mídia usarem a integração: é a oportunidade de reduzir custos, aumentar vendas e/ou lucros para a organização envolvida. O problema é que as organizações estão olhando para o lado errado da integração quando deviam estar olhando para o valor a ser dado para o consumidor.

A mudança da compreensão da integração é o ponto mais crítico para o sucesso do conceito porque a integração, sob o ponto de vista do consumidor, significa que a organização de *marketing* tentará compreender os seus desejos e necessidades. Se a necessidade é claramente comunicada, o conceito faz sentido. Se o objetivo é tornar fácil a compreensão da oferta do produto ou serviço, então, a integração faz sentido. Se a CIM é algo que realmente ajuda os consumidores a perceber as ofertas ou as opções que lhe são oferecidas, então vale a pena o esforço para obter benefícios a curto e longo prazos para as organizações.



Nesta linha de integração, DAVIS (16 Ago. 1993) escreve que a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* tem sido um objetivo válido para o pessoal de *marketing* durante anos. Quando comparada com as abordagens sem coordenação, ela oferece maior relevância e maiores oportunidades para atingir os objetivos dos clientes.

A oportunidade real para servir anunciantes com resultados significativos, entretanto, está em áreas fora da típica comunicação demanda/criação. Não se pode realmente ter comunicação integrada de *marketing* sem, primeiro, integrar o *marketing* e reconhecer que o atendimento da demanda (serviço, entrega etc.) é simplesmente crítico para o sucesso. Não se pode integrar o *marketing* sem integrar, primeiro, a companhia. Por exemplo, aquele autor citou que os bancos começaram a vender fundos de pensão. Somente em New York, no primeiro semestre de 1992, 13 bancos aplicaram US\$ 6 milhões em propaganda dos fundos, mais do que 500% em relação ao ano anterior. A atenção foi para as atividades demanda/criação, havendo pouca consideração para a parte operacional e como os clientes fariam contato com os bancos. Assim, quando os clientes começavam a perguntar sobre os fundos, os funcionários estavam mal informados, davam respostas parciais ou nenhuma resposta, não sabendo, até, onde encontrá-las. Naturalmente, os resultados foram aquém do esperado devido às perdas das oportunidades na conquista dos clientes.

Existe um segredo para a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*: integrar o *marketing* e integrar a companhia com foco concentrado no consumidor, e o reconhecimento de que cada ponto de contato entre a companhia e o cliente – embalagem, propaganda ou serviço ao cliente – é uma oportunidade para criar uma sinergia positiva e um consumidor satisfeito.

A real importância da integração do *marketing* é reconhecer que os produtos e serviços não existem para aumentar os lucros e maximizar o valor das ações dos acionistas. Eles existem para beneficiar o consumidor melhor do que a concorrência. Numa visão de longo prazo, esta é a maneira de alavancar a lucratividade e aumentar o valor das ações.

A mudança requerida pela integração de *marketing* exige que as organizações foquem inicialmente em um determinado negócio ou área de produto. Depois, como segundo passo, vem a infra-estrutura, criando uma equipe multifuncional com pessoas que podem reconhecer e representar as necessidades dos consumidores em cada ponto de contato com a organização. Este grupo pode incluir finanças, vendas, canais de *marketing*, comunicação etc. O terceiro passo é escolher a abordagem de comunicação.

DAVIS (16 Ago. 1993) explica que a abordagem de comunicação pode ser dividida em duas etapas:

- Etapa A – Na qual os produtos e serviços existentes, comunicação e infra-estrutura são orientados para uma área de negócios particular. A equipe multifuncional redefine a comunicação de *marketing* e os aspectos operacionais daquela área. A equipe estabelece objetivos específicos e mensuráveis para a comunicação, qual a sua relevância e produtividade, criando planos específicos para atingir as metas.

- Etapa B – Na qual se estabelece um laboratório em separado expressamente para o novo produto ou serviço para o qual não haja um processo pré-existente. A equipe tem poderes para estabelecer metas mensuráveis junto aos consumidores e todos os planos, programas e processos para atingi-las.

As etapas minimizam o risco ao criar um programa piloto para testar as novas abordagens. É também importante realizar pesquisas preliminares para conhecer as necessidades dos consumidores além das propriedades e benefícios para determinar as formas com que produtos ou serviços serão entregues, precificados, servidos e apoiados. Pesquisas posteriores são necessárias para medir o desempenho da organização em melhorar a percepção do consumidor e seu comportamento, e quais áreas de contato precisam de melhoramentos.

Tudo isso sugere que o futuro da propaganda em geral e das agências não está na comunicação integrada, mas no *marketing* integrado. O desafio está em sair das soluções orientadas para cada disciplina de comunicação para soluções de *marketing* integrado que tenham múltiplas dimensões dos negócios dos clientes. Esta mudança requer que as agências desempenhem as suas funções como consultoras, especialistas em comunicação e facilitadoras do processo.

#### 4.4 - LEVANTAMENTO HISTÓRICO.

Devido às controvérsias sobre a eficiência da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, procurei a bibliografia que abrange o período de 1990 a 2000, encontrando 18 artigos de vários autores, acadêmicos e de executivos das mais diversas empresas, que corroboravam ou contradiziam as afirmações de LEVITT sobre a inevitável globalização e as possibilidades da CIMG.

Seguindo uma ordem cronológica, foram registradas as seguintes opiniões:

□ Artigo HOGGAN, Karen. *Gateway to Europe: Have ads will travel? Marketing* (London, p.38, April 26, 1990).

O autor comentava que a propaganda global estava enfrentando muitas barreiras de ordem lingüística ou cultural. Encontrar a solução para vencê-las tornar-se-á um processo natural. Na J. Walter Thompson (JWT), há 25 anos atrás, a agência utilizava diferentes anúncios para os produtos anunciados na Inglaterra, Escócia e Irlanda. O argumento era que as regiões eram tão diferentes nos idiomas e na cultura que os anúncios precisavam ser criados de forma diferente. Atualmente, ainda existe o debate sobre se o mesmo comercial pode ser veiculado tanto na Europa quanto no resto do mundo. Muitas questões, sobre como a propaganda global pode ser implementada com sucesso, continuam sem resposta. Anunciantes que atuam em pequenas regiões, como o Tirol, preocupam-se em obter economia de escala produzindo trabalhos que possam ser usados em mais de um país.

Grupos de pessoas de vários países, com características similares entre si, podem ter mais em comum do que com os do seu próprio local, podendo ser alcançados por campanhas globais devido a essas semelhanças.

HOGGAN mencionava que na conferência anual da Market Research Society, Julie LANNON, executiva da JWT, achava que a habilidade de usar o mesmo comercial em todo o mundo parecia ser simplista e *naïve*, ao comentar:

As marcas clássicas internacionais, por desejo ou acidente, possuem uma forte e vívida metáfora que transcende a qualquer cultura. As grandes idéias (*big ideas*), representadas nos maravilhosos trabalhos de arte e literatura através dos séculos, são essencialmente o que está por trás da propaganda de Levi's 501 - sexo, independência, juventude; sabonete Lux - a mulher mais bonita do mundo; cigarros Benson and Hedges - ouro, surrealismo (Abril 26, 1990, p. 38).

Como consequência, parecia haver a possibilidade de uma personalidade ou metáfora a ser interpretada de forma a se ajustar ao mercado e cultura nacionais. A procura dos arquétipos, símbolos e metáforas deveria formar a base de qualquer idéia de propaganda multicultural.

A *Rolex*, cliente da JWT, tem utilizado a mesma propaganda por 30 anos. Basicamente, a idéia de artesanato do relógio ligada a pessoas de sucesso, transmite o desejo que as pessoas têm de se identificar com as personalidades utilizadas nos anúncios. Produtos de luxo podem ser internacionais porque os ricos costumam ser muito similares em todo o mundo. Cosméticos e moda também são mais fáceis de se internacionalizarem. Entretanto, a comida tem mais dificuldade de vencer as barreiras porque os hábitos alimentares são profundamente enraizados na cultura local. Cerveja é um bom exemplo: *John Smiths Bitter* e *Guinness* são tratadas diferentemente de acordo com cada região.

□ Em resumo: a agência multinacional JWT admite a possibilidade de sucesso com campanhas globais, desde que contenham valores internacionais em suas mensagens e dependendo do tipo de produto.

□ Artigo ALLEN, Gray . *Every Market Needs a Different Message. IABC Communication World* (Abr. 1990, pp. 16-18).

ALLEN, comentando a experiência da cooperativa produtora de amêndoas Blue Diamond Growers, Sacramento, Califórnia, com exportação para 94 países publicada pelo consultor de comunicação C. A. Roseville, citou a opinião do Presidente e CEO Roger Baccigalupi: "para vender mundialmente é necessário ter um *marketing* inovador e o reconhecimento de que cada país é um mercado diferente. O que funciona nos Estados Unidos provavelmente não é apropriado internacionalmente". Para confirmar este ponto de vista, expõe vários exemplos da companhia, como pode ser visto a seguir:

Nos Estados Unidos, a campanha de TV veiculou vários comerciais apresentando fazendeiros reais (e não atores) da cintura para baixo dentro de um monte de amêndoas, falando polidamente para o telespectador: *Uma lata por semana, é tudo o que pedimos*. A intenção era trocar a percepção existente de consumo em ocasiões especiais para a de um salgadinho para ser consumido todos os dias. E funcionou. No entanto, foram feitas adaptações para outros mercados, sendo que a única semelhança nos comerciais veiculados em New York, Tokyo, Moscou, Toronto ou Estocolmo foi o logotipo *Blue Diamond*.

Na Korea, junto ao logotipo *Blue Diamond*, foram adicionados caracteres coreanos. A maioria dos comerciais mostra a família saboreando o produto.

No Canadá, os comerciais americanos foram testados em Toronto, Montreal e Vancouver. Os canadenses disseram que parecia uma bobagem colocar os fazendeiros no meio das amêndoas, além de preferirem comprar o produto dos próprios canadenses. Foram criados, então, comerciais com um estilo Monty Python apresentando William Shakespeare, Michelangelo, David e Napoleão com o tema *Blue Diamonds Almonds. The Classic Snack*.

Os rótulos são impressos no idioma local em pelo menos 25 países e com dois idiomas no Canadá e Finlândia.

Na Rússia/1980, Baccigalupi propôs um plano de 5 anos para melhorar a dieta soviética. Solicitou um estudo das qualidades nutritivas das amêndoas à Universidade da Califórnia e descobriu que elas não contêm colesterol. Os soviéticos se tornaram o terceiro maior mercado consumidor do mundo.

No Japão, as amêndoas eram desconhecidas até a chegada da *Blue Diamond*. Os consumidores foram pesquisados e, em função dos resultados, foram desenvolvidos mais de 100 produtos com amêndoas, adaptados aos gostos e necessidades locais. Para difundi-los, foram contratadas cinco agências, cada uma cuidando de uma função da comunicação de *marketing*, desde escolas de culinária até comerciais de televisão. Um comercial animado informava os valores nutricionais das amêndoas, outro enfatizava a versatilidade como *snacks* e como ingrediente para pratos, aliado a uma mensagem educacional sobre baixo colesterol e muita proteína por libra, equivalentes a um bife. O produto foi posicionado como *snack food*.

Em Hong-Kong, como as amêndoas eram muito conhecidas entre os consumidores, tiveram sucesso os comerciais mostrando a origem californiana, sabor, nutrição e popularidade.

A Alemanha Ocidental é uma grande importadora de amêndoas para fazer pratos quentes e sobremesas, mas tem sido lenta em aceitar *Blue Diamond* como um *snack* de todos os dias. Tema: *O extraordinário sabor das amêndoas Blue Diamond em sete sabores exclusivos*.

Na Arábia Saudita, os comerciais mostravam o estilo de vida do Oeste americano e com música moderna, por serem temas de interesse dos sauditas.

Na Índia, os consumidores consideram as amêndoas como afrodisíacas e boas para o cérebro.

Cada mercado pressupõe uma abordagem e uma estratégia de *marketing* diferente, porém necessita ser pesquisado antes de qualquer lançamento. Os resultados compensam. Finalizando, ALLEN escreve que Baccigalupi acredita que as companhias americanas cometem um erro ao contratar agências americanas para cuidarem da propaganda internacional. Acha que as agências locais conhecem melhor a cultura e os costumes, podendo fazer um melhor trabalho de comunicação.

□ Em resumo: a Blue Diamond está convicta de que a comunicação global não funciona e precisa ser criada para cada mercado.

□ Artigo LEVIN, Gary. *Ads Going Global*. Advertising Age (June 22 1991, p.4-42).

Neste artigo, pode-se constatar que importantes companhias internacionais estavam aderindo à comunicação global, tais como: Merrill Lynch & Co., Jos. E. Seagram & Sons, Digital Equipment Corp., Xerox Corp. e Chase Manhattan Bank, entre outras.

Ao ser entrevistado, A. Hawes, VP e Diretor de *Marketing* Corporativo do Chase Manhattan Bank, declarou: “os clientes de negócios e do *private-bank* têm sido expostos a uma estratégia de comunicação muito ampla; como viajam pelo mundo, precisam conhecer apenas um Chase. Por que confundí-los?” (LEVIN, June 22, 1991, p. 42).

A Gillette Co. utilizou uma abordagem global quando introduziu as lâminas Sensor, no início de 1990, e usará a mesma estratégia no futuro lançamento de uma linha masculina de produtos de higiene pessoal utilizando a marca Gillette. No ano 2000, a nova marca Mach III de lâminas de barbear desta companhia também adotou uma campanha global. Observa-se, com certa frequência, que as marcas globais costumam preferir a propaganda global em lugar de campanhas regionais.

Citando LEVITT que acredita que os produtos de alta-tecnologia irão adotar o *marketing* global porque as pessoas falam a mesma língua quando se trata de *high-tech*, o mesmo acontecendo quando se trata de moda e prestígio pessoal, o articulista escreveu: “Está acontecendo cada vez mais; existe certo tipo implacável de coisas que estão ocorrendo e que são mais visíveis agora do que no passado” (June 22, 1991, p. 4).

Anthony J.F. O'Relly, *chairman* da H. J. Heinz Co. disse, em um discurso naquela ocasião, que tinha tido muitas dúvidas sobre marcas globais, mas que agora “uma profunda revolução na tecnologia e na cultura tinha começado a transformar as atitudes dos consumidores, levando-os a repensar sobre a sua resistência ao conceito de marcas globais” (LEVIN, June 22, 1991, p. 4).

Por outro lado, certos fatores estão contribuindo para a adoção de programas mundiais, especialmente para aqueles produtos que são vendidos, sobretudo, com base na imagem. Entre estes fatores está a queda das barreiras européias em dezembro '92, a desregulamentação de muitas redes de rádio, a criação de programações pan-regionais via cabo ou satélite e a reorganização de linhas de produtos como marcas globais.

Para a companhia Merrill Lynch, "esta foi a primeira vez que a mesma mensagem foi divulgada pelo mundo, veiculando comerciais na Cable News Network, cobrindo a Europa, Ásia e América Latina. Dois destes comerciais foram criados pela Bozell, N.Y., para o mercado americano, mas estavam sendo veiculados em inglês pela CNN fora dos USA" (LEVIN, June 22, 1991, p. 4).

A Seagram criou uma Divisão de Marcas Globais em janeiro de 1991 e reestruturou o sistema de gerência de marcas dentro deste novo conceito. Sua primeira campanha mundial tinha sido para o conhaque Martell no ano anterior. Impressionada com os bons resultados, decidiu fazer o mesmo com o *scotch* Chivas Regal. Foram testadas quatro campanhas em sete países e escolhida uma série de 24 anúncios com uma linda fotografia e o tema '*There will always be a Chivas Regal*', para ser veiculada em 34 países e traduzida em 15 idiomas. Os executivos de cada país poderiam escolher o que achassem mais conveniente para o seu mercado. Segundo John Hartrey Jr., senior VP da Divisão de Marcas Globais, "a idéia de uma campanha global não é ter um anúncio para que todos usem e sim ter a flexibilidade de uma execução global" (p.42). A companhia também está pensando numa campanha internacional para o *champagne* Mumm.

□ Em resumo: 5 companhias aderiram à comunicação global por considerá-la eficaz, encontrando formas de atenderem a algumas situações locais.

□ Artigo BANERJEE, Ashish. *Global Campaings don't work: Multinationals do. Advertising Age* (April 1994, p. 23).

BANERJEE, professor assistente de propaganda da Texas Tech University, Lubbock, EUA, começa com este parágrafo:

"Campanhas globais de propaganda têm há muito romaneado a imaginação de *marketing* com suas sedutoras promessas de '*uma elegante execução mundial*'. Mas a lógica na qual estão baseadas - que campanhas globais oferecem economias de custo e que os consumidores de todo o mundo continuam a exibir uma homogeneização cada vez maior de necessidades e desejos -, está falida" (April, 1994, p. 23).

Pelo raciocínio do autor, se uma campanha falha, de que vale a economia de custos? Os gostos, necessidades e desejos dos consumidores não são os mesmos em uma ampla gama de marcas, produtos e serviços. A homogeneização é aparente em muitas categorias, existindo fatores que variam em intensidade e natureza conforme a categoria e as características do país.

Analisa, em seguida, que os problemas da Chanel foram causados por uma abordagem publicitária de cima para baixo, centrada no fabricante, em lugar de utilizar uma abordagem orientada para o consumidor. Chanel vende marcas globais, mas os consumidores vivem, compram e consomem em um ambiente local. A menos que a marca e sua propaganda estejam presentes de forma relevante e significativa neste contexto local, os consumidores estão pouco se importando. As canetas Parker cometeram o mesmo erro anos atrás. No entanto, isto não significa que a propaganda global seja impossível. É a maneira pela qual você a utiliza que pode conduzir ao fracasso.

Snuggle que tem o conceito de amaciante de roupas não adota uma marca mundial, sendo chamado de Kuschelweich na Alemanha, *Coccolino* na Itália, Memosin na França, etc.

Alguns exemplos de campanhas de sucesso mundial:

- Impulse Body Spray, desodorante-fragrância da Unilever, utiliza o mesmo conceito publicitário (rapaz encontra garota) em quase todos os países e a marca tem apresentado bons resultados em mais de 40 países, principalmente porque o conceito é universalmente relevante e significativo para a condição humana.
- L'Oreal possui um posicionamento de marca válido mundialmente - *É caro, mas eu mereço*, valorizando a consumidora.
- Procter & Gamble emprega a conveniência e facilidade de uso como posicionamento de marca para o *shampoo* e condicionador Pert Plus / Wash & Go, com sucesso em muitos países.
- Clinique emprega a abordagem do produto como herói para evitar ambigüidade e falta de compreensão por parte do consumidor.
- Nescafé é a marca de café mais vendida no mundo porque explora o hábito de tomar café e o ambiente acolhedor do momento de saboreá-lo explorando a auto-reflexão e o lado agradável da convivência social.

□ Em resumo: foram enumerados 2 casos de fracasso (Chanel e Parker), um de adaptação da sua campanha global (Snuggle) e 5 de sucesso global. As agências e anunciantes deveriam compreender que é possível usar o mesmo conceito de marca e a mesma abordagem publicitária, mas existem casos em que poderia haver adaptações às condições locais para cativar os consumidores.

□ Artigo GRUBAN, Brane. IABC Communication World. Jun./Jul. 1994, p.38.

Menciono este artigo que aborda o tema sobre relações públicas para mostrar que sendo parte do processo de comunicação, essa área vem tendo a mesma preocupação a respeito da viabilidade de ser ou não global.

Diretor da Pristop Communication Group de Ljubljana, Slovenia, GRUBAN cita o livro de ANDERSON'S (1989) *Inside Public Relations*, no qual define que as práticas internacionais muito freqüentemente implementam programas distintos em vários mercados, adaptados às diferenças de cada um. Entretanto, as relações públicas globais adotam uma perspectiva geral para um programa a ser executado em dois ou mais mercados, reconhecendo as similaridades entre as audiências, em lugar de se adaptar às diferenças regionais.

Um problema, sofrido pela campanha de propaganda global da Skoda / Volkswagen na Slovenia, é relatado como exemplo dos cuidados que devem ser tomados em projetos desta envergadura. No lançamento da campanha  $IQ + LOVE = SKODA$ <sup>9</sup>, ninguém prestou atenção que 'skoda' (marca de carro de pouca reputação) significa 'estrage' no idioma esloveno. As vendas não foram muito afetadas, porém, projetou-se uma identidade de marca totalmente inadequada para o fabricante.

O autor chama ainda a atenção para os sistemas políticos em vigor nos países. Um sistema de economia totalitária, centralizado e autoritário, no qual a propaganda é informativa e não uma comunicação de duas mãos pode se constituir numa difícil barreira a ser transposta.

□ Em resumo: características semânticas de idioma e fatores políticos devem ser levados em consideração para não prejudicar campanhas globais, tanto na propaganda quanto em relações públicas.

Artigo POLLACK, Judann. Business Marketing (Jun. 1995, p. 6).

Criar uma campanha global não é tão fácil como parece e POLLACK cita a experiência da Tandem Computers and International Data Group's Computerworld.

A Computerworld decidiu criar uma campanha para um produto global na revista *Global 100*, distribuída em 23 países e em 13 idiomas. O projeto demorou cerca de um ano para ser realizado e teve que enfrentar vários problemas como: a legislação sobre propaganda comparativa em vários países, dificuldades de tradução e dimensão do portfólio de produtos. A tradução do inglês para o alemão exigiu um texto 20% maior do que o original, provocando adaptação dos anúncios.

- Em resumo: os problemas operacionais de uma campanha global podem ser variados, exigindo muito tempo de planejamento e execução.

---

<sup>9</sup>IQ = Intelligence Quotient



□ Artigo de. SPEY, James S. Chief Executive Maganize (Jun. .1996, p. 28-33).

O Presidente do The Chivas & Glenlivet Group atesta que a campanha global para o *scotch* Chivas Regal funcionou.

Explica que a companhia está estruturada em três divisões regionais que trabalham perfeitamente entrosadas com a matriz, sendo de vital importância encontrar um equilíbrio para as necessidades da organização, a curto e longo prazos. Isto pode ser dificultado em uma companhia com muitas pessoas que se consideram “especialistas em *marketing*”, como é comum encontrar hoje em dia, e acreditam que suas idéias devem predominar por estarem perto do consumidor e trabalhando com agências de propaganda locais.

Conseguir contribuições dos gerentes locais e regionais para as campanhas globais é tão importante quanto conseguir a adesão da alta direção da empresa. Chivas Regal conseguiu esta colaboração porque qualquer dúvida por parte da diretoria era percebida rapidamente pela equipe. A propaganda global pode trabalhar contra as necessidades dos consumidores e, por esta razão, os gerentes locais tendem a enfatizar as diferenças dos mercados com respeito aos hábitos, interesses e idiossincrasias do seu mercado para rejeitá-la.

O conceito do produto construído com base em pesquisas demonstrou que o produto era visto de forma similar em todos os mercados. Tinha uma imagem criada pelas campanhas das décadas de '60 e '70 que era percebida como a de um produto *premium price*<sup>10</sup>, elegante, com embalagem preciosa e de alta classe, com qualidade muito superior à dos concorrentes.

O que deu sucesso à campanha do Chivas Regal foi contemplar as necessidades que se traduzem em desejo de obter êxito, conseguir alívio contra o *stress* ou proteger a família. Os consumidores que se identificam com Chivas Regal tendem a ser aqueles que desejam o sucesso, têm estilo, não são ansiosos, são positivos (sem exageros) e refinados, sem afetação.

Por outro lado, apesar desta boa imagem, a marca precisava continuar a crescer e, para isso, era importante motivar os grupos mais jovens que ainda não tinham sua marca de preferência, sem fazer referência ao passado. Foi passado um *briefing*<sup>11</sup> para uma concorrência entre TBWA, Grey e Ogilvy & Mather, três agências suficientemente grandes para gerenciar a comunicação e que tinham boa compreensão do negócio. SPEY acredita que uma agência é tão boa quanto o *briefing* e a orientação que ela recebe do cliente. Cada divisão regional do anunciante foi convidada a participar do processo e externar a sua opinião. A TBWA venceu com o tema *You either have it...or you don't*, uma idéia que capturava o desejo de estilo e inteligência para obter o melhor, demonstrando, desta forma, o *status* do consumidor.

<sup>10</sup> *Premium price* = preço elevado.

<sup>11</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

Para ajudar a acalmar o nervosismo dos executivos em outras partes do mundo com respeito à produção centralizada da campanha, as filiais do cliente e suas agências foram convidadas a contribuir com idéias relevantes para serem usadas na mídia impressa e que fossem relevantes para os seus mercados. Foi pedido que os principais países selecionassem as seis melhores de um conjunto aproximado de 60 idéias e, a partir daí, foram desenvolvidos os comerciais para televisão. Deste processo que durou 2 anos, saíram 20 anúncios de imprensa e 6 comerciais de TV. Por terem sido evitados símbolos locais, puderam ser exibidos nos Estados Unidos, Europa e América Latina.

A exceção foi na Ásia porque a afirmação de superioridade contida na campanha não fazia sentido para os asiáticos já que eles, em público, não se sentiam confortáveis com esta demonstração de superioridade, pelo contrário, gostavam de transmitir alguma simpatia para com aqueles que não a possuem. Como solução, foram criadas peças dentro da estratégia global com apelo dirigido aos asiáticos.

O artigo é concluído desta forma: “o primeiro ingrediente para uma comunicação integrada global está no comprometimento do CEO, seguido da escolha de uma marca campeã, da definição da principal necessidade do consumidor, de uma percepção internacionalmente comum da marca e da sua imagem, bem como de uma poderosa idéia publicitária” (SPEY, June 1996, p. 33).

□ Em resumo: a necessidade de conseguir a adesão dos principais executivos da companhia facilitou a motivação das equipes de todos os países; as pesquisas auxiliam no correto posicionamento da marca utilizando os valores comuns a todos, e indicam eventuais ajustes pontuais em determinados mercados.

□ Artigo McCULLOUGH, Wayne R.. Global Advertising Which Acts Locally: the IBM subtitles campaign. *Journal of Advertising Research* (Maio/Jun. 1996, p.11-15)

Em 1995, a IBM introduziu uma campanha mundial maciça destinada a comunicar mais consistentemente o que até então tinha sido feito. Diferente das campanhas anteriores, esta propaganda ligou diretamente as estratégias de negócios da companhia.

A International Business Machines foi formada há mais de oito décadas como uma organização para vender a mais avançada tecnologia de todos os tempos: escalas, máquinas de tabulação, aparelhos de medição de tempo. Desde o início, os interesses de negócios da companhia estavam, centralizados na matriz em Dayton, Ohio, USA. Não demorou muito para a organização se tornar internacional, com operações no Canadá e Brasil em 1917. Em 1923, a IBM operava na Europa, América Latina e Ásia.

O crescimento real e as grandes mudanças internacionais começaram com a introdução da máquina de escrever eletro-mecânica. Este produto e a facilidade de adaptar as máquinas conforme as necessidades de cada mercado, tornou a IBM muito conhecida. A introdução do System 360 em 1964 propiciou um dramático crescimento à companhia. Desenhado inicialmente para grandes empresas, permitiu o desenvolvimento de computadores pessoais em 1981. Hoje, a empresa oferece uma ampla linha de computadores, desde *laptops* até supercomputadores, sistemas operativos e aplicativos de *software*, bem como serviços de consultoria.

À medida que a companhia crescia, existia uma considerável autonomia com respeito ao posicionamento, *marketing* e comunicação dentro de uma grande gama de ofertas. A comunicação de *marketing* era apoiada por agências locais e, conseqüentemente, não existia a articulação da “unidade” IBM. No início de 1993, existiam mais de 50 agências de comunicação de *marketing* trabalhando em nível mundial para a IBM. A resultante era a inconsistência das mensagens e a diversidade da sua formatação.

Atualmente, a estratégia de comunicação global da IBM foi desenvolvida dentro de uma unidade muito forte. A combinação de *marketing* e de comunicação utilizada globalmente tem vantagens no desenvolvimento de produtos e para a imagem da marca. Em outras palavras:

- Primeiro - Empresas globais, como Coca-Cola e Procter & Gamble, aprenderam que o custo de amortização do desenvolvimento de produtos mundialmente resulta em menor investimento por país do que se tivessem sido desenvolvidos em cada um.
- Segundo - *Marketing* e comunicação, partindo de uma única perspectiva, permitem posicionar produtos e marcas globalmente.
- Terceiro - Para apoiar a proposição, é mais fácil isolar os valores humanos universais dos valores da cultura local, em relação aos produtos e à comunicação.

No final de 1991, a IBM adotou uma estratégia que operava com 13 unidades de negócios semi-autônomas. Cada uma podia desenvolver independentemente a sua estratégia de negócios e a respectiva estratégia de comunicação. Naturalmente, ocorriam superposições e conflitos de comunicação. Com o novo presidente da corporação, no início de 1993, houve a reintegração das 13 unidades em um todo mais coeso, melhor do que a soma das partes. Em junho de 1994, a IBM anunciou a indicação de uma agência de propaganda com a responsabilidade principal de executar a estratégia da companhia de uma só forma, em todo o mundo.

O sistema de pesquisa junto aos consumidores foi aperfeiçoado para detectar e interpretar a ‘voz do consumidor’ para o pessoal de *marketing* e de comunicação. À medida que o sistema foi sendo aplicado mundialmente de forma mais consistente, descobriu-se que existiam muitos pontos comuns entre os diferentes mercados nos principais aspectos pesquisados, tanto na imagem da marca como nas respostas às campanhas de propaganda executadas (ZALTMAN e MOORMAN, June 1988, p. 11-18).

A universalidade da imagem da marca IBM antecede o desenvolvimento das campanhas, servindo de base para as atividades de comunicação de *marketing* em todo o mundo. Esta nova estratégia introduzida em 1995 tem sido uma das mais duráveis e exitosa campanha para a formação da imagem da IBM, na história mais recente.

A imagem global foi conseguida por meio do uso do mesmo banco de imagens do material filmado em cada país. A possibilidade de utilizar materiais locais permite traduzir melhor o tom “estrangeiro” dos comerciais, introduzindo aspectos locais que melhoram a comunicação, mas mantendo a orientação internacional. Existem poucas exceções entre os 47 países onde a campanha é veiculada.

□ Em resumo: a experiência demonstrou que é possível fazer propaganda global com sucesso se o produto ou a marca são percebidos de forma semelhante em cada mercado e que estes sejam parecidos no seu nível de maturidade. Sem os dados coletados previamente em nível mundial, o sucesso da campanha poderia não ter sido tão bom.

□ Artigo BENTLEY, Stephanie. Big Agencies Profit from Global Tactics. *Marketing Week* (24 Jan. 1997, p.25-26).

A decisão da Shell em concentrar sua rede europeia de três para uma agência, representa mais uma empresa que vem acelerar a tendência em direção à centralização da propaganda global.

HHCL & Partners, agência de comunicação, juntou-se aos perdedores quando a Campbell mudou sua linha de molhos Homepride, no valor de 6 milhões de libras, para a Young & Rubicam, incorporando-se à sua lista mundial. HHCL perdeu novamente quando a Mazda foi realinhada com a J.Walter Thompson no final daquele ano.

Ao mesmo tempo, Marmite fabricante da CPC International seguiu o mesmo processo reduzindo sua lista de 23 agências locais que cuidam da marca global de sopas e molhos Knorr, realinhando em apenas 4 redes: BBDO, BMP, Grey e Young & Rubicam.

Não se deve esquecer da Nestlé que cortou sua lista de mais de 100 agências para 5: McCann-Erickson, Ammirati Puris Lintas, Ogilvy & Mather, J.Walter Thompson e Publicis/FCB, há algum tempo atrás.

Apesar de não ser algo novo, é uma tendência que tende a se acelerar, como muitas agências relataram: mais clientes estão estudando o realinhamento.

O ponto de partida para muitos foi a decisão da IBM em 1994 de dispensar 80 agências através do mundo e transferir sua conta de mais de 300 milhões de libras para a Ogilvy & Mather. Colgate-Palmolive, Bayer e Reckitt & Beckett estão entre aquelas que seguiram a mudança levando milhões de libras em negócios de um grande número de agências para apenas um punhado delas.

Mas o processo está crescendo. Companhias querem “parceiros de comunicação” e isto significa o relacionamento de longo prazo com poucas agências. Isto não significa necessariamente pagar menos pela propaganda porque alguns clientes entendem que a melhor forma de obter bom serviço é pagar poucas agências, mas pagar bem. Inevitavelmente, os clientes economizarão internamente, através de um gerenciamento mais eficiente, tal como reduzir o número de pessoal sênior de *marketing* que tem altos salários.

Os clientes menos informados estão fazendo isto mais como um exercício de cortar custos, disse uma agência que foi descredenciada. São geralmente os pequenos com pequenas verbas que querem reduzir custos. Mas outros vêm que a maneira de criar uma forte marca é através da globalização da marca, sabendo ser um ideal de longo-prazo.

Este movimento em direção a uma estratégia global acontecerá na medida em que o pessoal da velha escola for saindo da direção das empresas ou se aposentar. Então, ficará mais fácil para as pessoas introduzir e gerenciar estratégias globais.

Dan O'DONOGHUE, executivo chefe da agência de propaganda Publicis, diz que a motivação é o fator principal para os clientes multinacionais: “em lugar de cortar a comissão de duas agências e deixá-las infelizes, eles percebem que é mais rentável ficar com uma agência melhor comissionada. O cliente economiza dinheiro e a agência vencedora fica bem motivada”. Mas isto também vai ao encontro da movimentação interna dos clientes em ter uma estrutura mais centralizada. Clientes, devido à pressão de custos, estão racionalizando o seu portfólio de marcas e, junto, o número de agências que contratam. As agências que ganham as grandes concorrências são aquelas que podem demonstrar a melhor forma de administrar uma conta, não necessariamente aquela que tem a melhor estratégia ou pensamento criativo.

Martin Smith, diretor da BBH - Bartle Bogle Hegarty, uma agência com um impressionante resultado criativo, mas que não está integrada a uma rede, não concorda que este desenvolvimento beneficiará somente as redes. “A tendência é para a centralização do cliente” admite Smith, “Isto, necessariamente, não significa uma tendência em favor das agências com rede, mas significa menor número de agências”. Haverá menor número de pessoas que decidem do lado dos clientes, no entanto, diferentes clientes requerem diferentes formas de centralização. O ponto de vista da BBH é que boas idéias criativas superam diferenças culturais. Assim, bons anúncios podem vir de um único escritório, tendo uma coordenação internacional por meio de alianças estratégicas com redes internacionais.

Esta abordagem uniforme das estratégias de *marketing* e criativa obviamente cria grandes oportunidades comerciais para qualquer cliente. Levis é um exemplo clássico, com anúncios da BBH sendo veiculados sem modificações em mais de 20 mercados.

Para diretores de *marketing* locais, a simples realidade é que se a estratégia criativa funciona, quem se importa se foi originada em Londres, Amsterdam ou New York? Profissionais de *marketing* locais ficam desmotivados quando eles são forçados a usar o trabalho criativo que não tem condições de “viajar”. A imposição de uma agência e a natural perda de autonomia sobre ela pode criar tensão. De acordo com algumas fontes, a indicação da McCann-Erickson pela Sega para uma conta pan-européia, em 1995, deixou alguns departamentos de *marketing* zangados. Em poucos meses, quando problemas de produção atingiram a companhia, estas operações locais foram apaziguadas devolvendo aos locais as decisões sobre propaganda.

Martin Glenn, VP Comercial da Pepsi-Foods Europa, afirma que: “é muito frustrante se um mercado é forçado a usar um determinado tratamento criativo e ele não funciona, ao mesmo tempo em que as metas de vendas da equipe local de *marketing* não são reduzidas. Você sente que não controla mais o seu destino. Se existe uma discrepância entre o seu volume de vendas e a maneira de poder atingi-lo, as pessoas culparão umas às outras quando as coisas forem mal. Não é a melhor maneira de administrar um negócio”.

Por outro lado, se a centralização da propaganda está crescendo, por que Coca-Cola a deixou? Desde que a companhia tomou a sua espetacular decisão em 1995, ela incluiu mais de 30 agências à sua lista mundial, movimentando-se em direção oposta ao restante do mercado. Algumas fontes sugerem que o pêndulo da Coca-Cola está voltando para o outro lado – a maioria dos contratados estão trabalhando em projetos – e que a Coca-Cola seguirá o esquema anterior de usar redes regionais. Talvez a verdade seja simplesmente que a Coca-Cola é uma força tão dominante e sabe claramente o que quer, que pode pesquisar o mundo em busca do melhor talento criativo e contratar quem quiser. Entretanto, o resto do mundo está se preparando para uma seleção das melhores agências, em um nível que nunca foi visto até então.

□ Em resumo: cerca de 10 anunciantes reduziram drasticamente o número de agências, concentrando a sua comunicação global nas grandes redes internacionais de agências, em um período relativamente curto de poucos anos. Esta clara tendência não é só para reduzir custos, apesar deste ser o principal objetivo das empresas menores, mas para conseguir uma unidade e coordenação das ações com vistas à construção sólida da imagem da marca global nos diferentes mercados. Esta tendência tem levado as empresas a centralizarem a sua estrutura de comunicação para melhor cumprir os objetivos de unificação da imagem da marca. Foi mencionada a resistência dos profissionais de *marketing* em aceitar campanhas internacionais uma vez que, quando não trazem resultados, as metas de vendas não são alteradas e continuam a ser cobradas. Sentem que estão perdendo o controle da situação.

O que chama a atenção, pelo fato de estar em um movimento contrário a esta tendência de redução de agências, é a Coca-Cola que vem procurando o talento criativo onde quer que ele esteja, talvez facilitado pela força da sua marca e estrutura internacional.

□ Artigo JENSEN, Jeff. Reebok's Wardley Open to Adding Agencies for Brand. Advertising Age. (Out. 27 1997, p.6).

Reebok International focalizou a sua campanha de propaganda para 1998 em aspectos tecnológicos dos seus calçados, com a esperança de definir melhor a imagem da marca, conforme a orientação do Diretor de Propaganda Global John Wardley.

Heater Advertising, Boston, agência líder da Reebok desenvolveu o novo lançamento, porém Mr. WARDLEY disse que contratará outras agências à medida do necessário, trazendo para a Reebok a mesma filosofia com que trabalhou na Coca-Cola: "nenhuma agência tem o monopólio das boas idéias".

Perguntado se Reebok tinha uma imagem de marca claramente definida, WARDLEY disse: "eu devo dizer que provavelmente não tem; uma das principais tarefas é retificar isto".

□ Em resumo: A Reebok continua mantendo uma agência principal em nível internacional, mas não descarta a possibilidade de conseguir boas idéias em outras empresas, para que possa atingir o seu objetivo de definir mais claramente a imagem global da marca.

□ Artigo KANTER, Rosabeth. Strategies for Success in the New Global Economy. Highlights of the presentation done at International Strategic Leadership Conference. Washington, D.C. Strategy & Leadership (Nov./Dez. 1997, p.20-26).

O pensamento da Dra. KANTER é no sentido de que a nova era irá requerer estratégias que envolvam totalmente a organização e que dependam das capacidades não somente dos líderes, mas de todas as pessoas que nela trabalham. A verdade é que a companhia precisa, primeiramente, construir uma cultura apropriada e capacidades a fim de estar pronta para capitalizar as sinergias que podem ocorrer quando a companhia trabalhar conjuntamente, consciente de que a total transformação só será possível somente se as capacidades da organização estiverem aperfeiçoadas.

Para obter sucesso numa economia globalizada, a Dra. KANTER cita a Gillette. Esta companhia lentamente expandiu suas melhores idéias e tecnologia no país de origem, então, gradualmente expandiu-se para outros mercados adjacentes e, finalmente, para o resto do mundo. Alfred ZELEN, presidente da Gillette, chama de “Idade da Pedra” a teoria de *marketing* que parece ser antiquada e para demonstrar como a teoria evoluiu. Imaginou a metáfora de progressão que inicia na Idade da Pedra, passa para a Idade do Bronze e, depois, para a idade do Ferro. Era dessa forma que a Gillette pensava sobre os seus mercados, classificando os menos desenvolvidos, os que estavam em estágio intermediário e aqueles em nível mais avançado. Tudo isto foi mudado nos anos 80.

Quando o barbeador Sensor foi introduzido em 1990, em poucos meses foi lançado em todos os países do mundo, com o mesmo padrão e a mesma mensagem traduzida para o idioma local. Para pensar globalmente, é necessária uma mudança maciça na maneira de pensar, na organização e na liderança.

À medida que as pessoas se movem em direção ao global, para a economia da informação, atendendo ao fenômeno de “ir às compras”, verifica-se que o poder mudou sistematicamente para o lado do consumidor.

Para as companhias que querem ser globais, a Dra. KANTER recomenda que os negócios devem acumular três grandes ativos intangíveis de classe internacional titulados como os 3 C's:

- 1) Conceitos - imaginação para inovar;
- 2) Competência – desempenho profissional;
- 3) Contatos – abertura para colaboração.

Por “conceito” entenda-se que a companhia precisa ser mais do que uma seguidora de idéias e tecnologias. Ela precisa criar novos conceitos a fim de mudar as regras do jogo, entregando alto nível de valor e, inovar constantemente, não só para estabelecer os padrões, mas para ganhar um monopólio temporário através da inovação. A British Airways procurou diferenciar-se repensando cada aspecto do seu negócio: um novo design radical, inovação no serviço de alimentação, inovação em amenidades. A estratégia baseava-se no pressuposto do setor de que os passageiros estavam usando os aviões como um restaurante, mas a maioria dos passageiros os usava como uma cama para dormir. Daí surgiu o *British Airways Sleeper Service*. Nem toda idéia tem que ser algo realmente inovador, mas tem de contribuir para redefinição do conceito do negócio.

De uma maneira geral, nas companhias européias globais que acabaram de se fundir e que estão criando uma nova cultura corporativa, os chefes de planejamento estratégico estão dirigindo departamentos com poucas pessoas, mas estão ligados *on-line* com todo o pessoal das unidades de planejamento. O objetivo é mobilizar toda a força de trabalho mundial para contribuir com idéias, mudando as estruturas onde atuam para que as pessoas vejam as coisas de modo diferente.



O trabalho dos líderes estratégicos no futuro não será o de escrever planos, ou mesmo compilar planos, será o de mobilizar talentos e a imaginação das pessoas da companhia para, constantemente, desafiarem os conceitos correntes e construir novos. A Dupont tem uma estatística no campo da química que, de uma lista de 3.000 idéias básicas, apenas 1,7 são de produtos comercializáveis. Ela diz que se dobrar este número para 3,4, será um tremendo sucesso.

Não é suficiente uma companhia ter as melhores idéias, é preciso ter uma força de trabalho totalmente profissional e altamente disciplinada, ter padrões e vocabulário comuns e poder atuar autonomamente quando necessário. Os profissionais precisam entender as prioridades estratégicas da companhia e poder tomar decisões que agreguem valor para os consumidores cada vez mais exigentes. Quem se importa sobre quanto conhecimento uma pessoa tem? Este conhecimento é valioso somente quando passado para outros rapidamente, difundindo as melhores práticas e utilizando-as em benefício do consumidor.

O terceiro ativo, "contatos", significa que parcerias e alianças das companhias com fornecedores e clientes são cada vez mais importantes porque elas oferecem a única maneira de aproveitarem as várias oportunidades da economia global, sem precisar de recursos infinitos.

Os 3 C's – conceitos, competência e contatos – ajudam as companhias a serem de classe mundial, numa economia globalizada, com consumidores que detêm o poder.

□ Em resumo: Dra. KANTER recomenda que os negócios devem acumular três grandes ativos intangíveis de classe internacional: conceitos (imaginação para inovar); competência (desempenho profissional) e contatos (abertura para colaboração).

Dentro desta abordagem, a idéia não precisa ser inovadora, mas tem de contribuir para a redefinição do negócio; os profissionais precisam entender as prioridades estratégicas da companhia e poder tomar decisões que agreguem valor, a fim de melhor atender os consumidores. Não menos importante é a capacidade de fazer parcerias que tragam mais eficiência para a empresa. Portanto, o processo de globalização é algo complexo que exige uma boa integração entre os seus diversos componentes.

□ Artigo FLIKKEMA, Luanne. Global Marketing's Myth: Differences Don't matter. *Marketing News*, (20 Jul. 1998, p. 4).

Um recente estudo conduzido pela Norwalk, Connecticut, feito pela Yankelovich Partners Inc., pesquisou consumidores e empresas em 5 países: Estados Unidos, Grã-Bretanha, França, Austrália e Japão. Descobriu-se que as diferenças culturais essencialmente não têm efeito sobre as atitudes, motivação e necessidades que envolvem a compra de tecnologias.

Uma pessoa que compra um PC pela primeira vez no Japão é mais semelhante a um primeiro comprador francês do que a um comprador experimentado japonês. Um comprador 'entusiasta' é o mesmo em todo o mundo.

Existem diferenças em sub-regiões, naturalmente, mas não causam nenhuma modificação essencial no processo de compra. Então, por que perder tempo com eles quando deveria estar aplicando os seus recursos para preencher as necessidades globais e argumentando com as motivações e atitudes globais. Como o Spock da Star Trek dizia: uma diferença que não faz diferença, não é diferença.

□ Em resumo: o estudo focado sobre a compra de produtos tecnológicos indicou que existe grande semelhança de comportamento entre os consumidores de diferentes países, sendo possível detectar os denominadores comuns conforme os estágios de consumo.

□ Artigo PETRECCA, Laura. *Bic Slates Single Image Via Global*. Advertising Age (16 Nov. 1998, p. 3-6).

Esta jornalista escreve sobre a Société Bic, de Clichy, França, fabricantes de canetas, isqueiros e aparelhos de barbear. Comenta que a empresa queria consolidar a sua conta de propaganda global em uma só agência para acabar com a sua comunicação fragmentada. O objetivo seria criar uma mensagem com imagem sólida e única em todo o mundo. A agência precisaria ser não só criativa, mas possuir uma rede mundial e gerentes capacitados a administrá-la, com sede em New York e Paris.

□ Em resumo: um grande anunciante como a *Bic* se propôs a consolidar uma única imagem de marca no mundo por acreditar em melhores resultados nos seus negócios e, para isso, procurou a colaboração de uma agência com rede mundial.

□ Artigo DARBY, Brian. Adidas Adds Humour to Global Push. Marketing (10 Fev. 2000, p. 5).

Adidas ataca novamente seu arqui-rival Nike, introduzindo humor à sua marca através de uma campanha de propaganda global, como suporte à sua linha Equipment. A empresa, através da sua agência de Amsterdam, introduziu um novo tema: *Adidas – it make you better*, para posicioná-la como uma fornecedora acessível de calçados e roupas de alta *performance*. A campanha utiliza o humor para deixar a marca mais 'colorida' para o mercado jovem, na Europa, América Latina e Ásia.

□ Em resumo: Uma grande marca global utilizou um tema único para a sua campanha de propaganda em três grandes regiões do mundo.

□ Artigo ROSIER, Bem. Compaq Aims Global Ad Work at SMEs. *Marketing* (19 Out. 2000, p. 9).

Compaq usará o *slogan Inspiration Technology* na sua nova propaganda global, na tentativa de posicionar-se como mais do que um fabricante de computadores. “Estamos procurando construir o *brand equity*<sup>12</sup> e explicar que a Compaq é algo maior do que somente vender caixas”, disse Hamish Haynes, *Marketing Communications Director*, da Compaq UK: “Antes nós tínhamos a tendência de falar com os consumidores quando, na verdade, nós deveríamos ouvi-los. Em lugar de focar na tecnologia de capacidades e velocidades, a Compaq deveria dizer o que pode fazer atualmente pelo consumidor”.

-Em resumo: Outra grande marca global usa uma única estratégia para a sua propaganda internacional abordando as necessidades do consumidor, em lugar das características técnicas do produto.

□ Artigo HALLIDAY, Jean. First Global Chrysler Ads Push Crucial PT Cruiser Introduction. *Advertising Age* (28 Fev. 2000, p. 32).

FCB Worldwide, Southfield Mich, é o escritório que coordena o primeiro grande lançamento global para o novo carro Daimler-Chrysler, o Chrysler PT Cruiser 2001. Bill MORDEN, Gerente Associado e Diretor Criativo da FCB, disse que o planejamento para a estratégia global começou há um ano atrás. Ele e Gary TOPOLEWSKI, Diretor Executivo e Criador da FCB apresentaram o trabalho para a Chrysler em todas as partes do mundo e pensam que a chave de uma campanha de propaganda global é “mantê-la simples, sem palavras” disse MORDEN.

- Em resumo: este é mais um caso de campanha única mundial para o lançamento de um novo produto. É importante observar o cuidado que a companhia teve em fazer com que os executivos da sua agência de propaganda viajassem pelo mundo para apresentar a nova campanha, possivelmente com a intenção de convencer as suas filiais sobre a sua excelência.

□ Artigo CALLAHAN, Sean. Motorola Stives for Brand Unity. *BtoB* (25 Set. 2000, p. 4).

Com a conquista da conta, Ogilvy agora tem o desafio de criar uma marca que unifique a Motorola em todos os inúmeros negócios, que inclui desde celulares até gigantescas empresas de telecomunicação, semicondutores para a indústria automobilística e outras indústrias, além de telefones sem fio para os consumidores. O conceito de *One Motorola* capitaliza o potencial da marca que é muito maior do que a soma das partes, segundo Jocelyn CARTER-MILLER, Gerente de *Marketing*.

<sup>12</sup> *Brand equity* significa a personalidade e os ativos da marca.

Motorola usa atualmente um número de sub-marcas no seu *marketing*. No setor de soluções para redes usa a marca Aspira para significar a próxima geração de produtos e serviços de infraestrutura de comunicações. No grupo de semicondutores utiliza a marca Digital DNA: *The Heart of Smart*. Os telefones sem fio para consumidores são vendidos com o slogan *Web without wires*. Estas três sub-marcas continuarão a existir dentro da nova marca global unificada.

□ Em resumo: a estratégia da empresa, altamente diversificada, foi concentrar os esforços em um único conceito para a marca Motorola, transformando-a em avalista para as demais marcas pertencentes a outras divisões, porém permitindo que cada unidade de negócios tenha a sua personalidade dentro do conceito global.

□ Artigo DITLEA, Steve. Motorola Consolidates. *Marketing Computers* (16 Dez. 2000, p. 16).

Isto soa familiar: uma firma de classe internacional acha que a identidade da sua marca está sofrendo uma erosão devido a muita agitação e muitas linhas de produtos. Cerca de 67 agências administram suas campanhas de propaganda. Então, o novo CEO Chris GALVIN nomeou Jocelyn CARTER-MILLER, com experiência anterior fora do negócio tecnológico, como CMO – Communication *Marketing Officer*. Ela terá um departamento autônomo de *marketing* e consolidará sua propaganda global em uma só agência, a Ogilvy & Mather Worldwide, preparando uma grande campanha para a marca.

A visão *One Motorola* deve ser comunicada como uma marca unificada tanto para consumidores quanto para as empresas. A decisão de que Motorola é a marca principal foi será usada para alavancar o *marketing* através da corporação. A campanha refletirá que a alta tecnologia da marca Motorola ligará os sonhos das pessoas com a promessa de tecnologia. A IBM e a GE serviram de inspiração. A IBM tem uma história de grande sucesso e o mesmo foi feito com a GE com um número muito maior de visões.

□ Em resumo: além de unificar os esforços em torno da marca Motorola, para criar uma sólida imagem, a empresa criou um novo cargo, CMO – Communication *Marketing Officer*, respaldado por um departamento para consolidar a propaganda em uma só agência.

### Conclusão do levantamento histórico dos artigos

Este levantamento abrangeu o período de 1990 a 2000 e a seleção dos depoimentos dos executivos de várias empresas multinacionais e de analistas entrevistados foi realizada a partir de um critério: trazer resultados práticos da implementação de campanhas globais. Pode-se perceber que as dúvidas e as controvérsias sobre a eficácia da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global ainda persistem. Entretanto, parece indicar uma clara tendência de sua maior aceitação por parte de profissionais de *marketing* e de comunicação de vários países, quando existem marcas com atuação em muitas regiões.

Este movimento em direção ao uso da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global passa por uma série de iniciativas que podem ser assim enumeradas:

- Existe a tendência de concentrar as atividades de comunicação em agências que possuam redes de atuação internacional. Em lugar da diversidade de agências independentes em inúmeros países, verifica-se o realinhamento de marcas e seus respectivos produtos/serviços em uma ou poucas agências dotadas desta estrutura mundial.

Apesar deste movimento, algumas grandes marcas mantêm uma agência internacional como base para as suas campanhas, mas também procuram a colaboração de outras agências que tenham condições de contribuir com boas idéias.

- Percebe-se a preocupação cada vez maior em concentrar os esforços na principal marca da companhia para criar e construir uma única imagem que possa ser utilizada em qualquer país. Companhias altamente diversificadas em suas linhas de produtos e unidades de negócios têm procurado uma unidade de imagem por meio da sua marca principal, que serve como guarda-chuva para as demais. A consolidação da marca em nível mundial parece alavancar os negócios, apesar da diversificação.

- Para que os dois itens anteriores possam ser implementados, as empresas têm alterado sua estrutura, criando cargos e departamentos que venham a ter a responsabilidade de cuidar da universalidade da marca e das campanhas publicitárias, como o de *CMO – Communication Marketing Officer*.

- O desenvolvimento de campanhas globais exige muito tempo de estudo, de planejamento e de execução, geralmente acima de um ano.

- A implementação das campanhas globais costuma enfrentar resistências por parte dos executivos locais, por sentirem que estão perdendo parte do controle das suas ações. Entretanto, as experiências têm demonstrado que estas resistências podem ser vencidas se estes profissionais são envolvidos no processo de definição das estratégias de comunicação e das campanhas.

revela-se que as atitudes com respeito às campanhas globais não são totalmente polares, ou seja, uma única campanha aplicada integralmente em todas as regiões. Existem casos de adaptação local, como o idioma, aspectos políticos, costumes etc., porém respeitando-se a estratégia global. Neste sentido, parece existir um consenso de que a estratégia pode ser global, mas se necessário, podem existir algumas adaptações locais para melhor entendimento do conceito, em alguns casos.

Experiências e estudos de mercado têm demonstrado ser possível encontrar pontos comuns no comportamento de compra entre os consumidores de diversos países, independentemente da sua cultura diversa e características locais de mercado. A partir disso, os consumidores para estudar suas atitudes, o comportamento de consumo e de compra, além de outros fatores comportamentais vem se constituindo em um importante instrumento para fornecer dados necessários à formulação de estratégias de comunicação global.

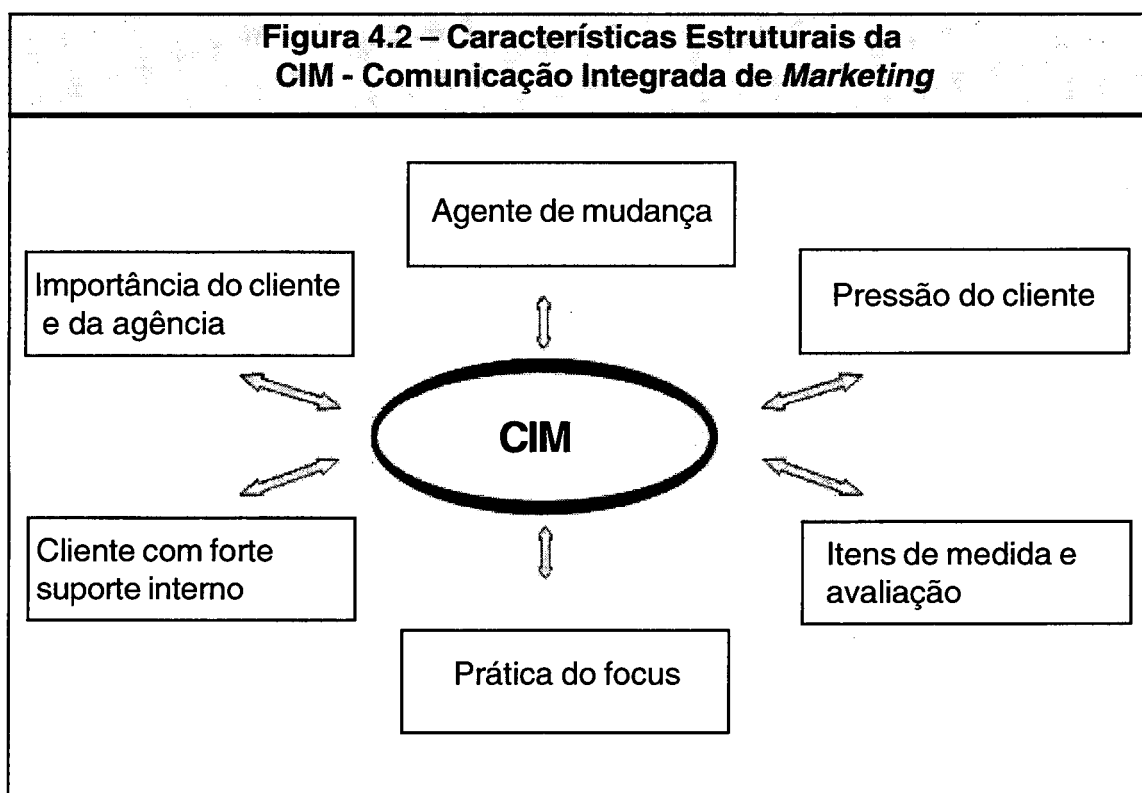
#### 4.5 - OS PRINCÍPIOS DA CIM - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O estudo da CIM - Comunicação Integrada de Marketing, em qualquer sentido teórico, coincide com os estudos feitos por aqueles que o praticavam, teve o seu início na McGill School of Journalism da Northwestern University. Um estudo realizado por DAYWOOD et al (1991) analisou como o assunto foi desenvolvido nos Estados Unidos. A partir daí, os trabalhos proliferaram. KITCHEN e SCHULTZ (1997) analisaram os parâmetros da CIM - Comunicação Integrada de Marketing e analisaram os dados sobre como os executivos principais das maiores agências de propaganda dos Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e Índia a percebiam.

Estes autores consideraram que a literatura antes de DAYWOOD et al (1991) indicava que o pensamento relacionado com a CIM - Comunicação Integrada de Marketing tinha sido mencionado na literatura comercial, mas sem a intenção de formalizar este conceito emergente. Sob a perspectiva conceitual e técnica, a história da CIM - Comunicação Integrada de Marketing tem menos de uma década e ainda está na fase de introdução se for feita uma analogia com o ciclo de vida do produto. Dado este emergente passado, muito do aprendizado é um pré-requisito por natureza, ou seja, tem a ver com as explicações sobre a CIM - Comunicação Integrada de Marketing, como ela pode ser usada pelos clientes ou pelas agências, mas sem construir uma teoria para se

aplicar. No entanto, o conceito ainda está em desenvolvimento. Um exemplo disso pode ser visto no desenvolvimento da CIM - Comunicação Integrada de Marketing na edição especial do Journal of Marketing Communications. Os artigos publicados nesta edição sobre a construção da teoria da CIM - Comunicação Integrada de Marketing são referências à comunicação integrada de marketing. KITCHEN e SCHULTZ (1997) consideram que a CIM - Comunicação Integrada de Marketing é um fenômeno em construção e não uma estratégia bem estabelecida.

Nesse crescente movimento em torno da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, é importante notar que parte da ambigüidade foi criada pela natureza individual das contribuições ao assunto. Tanto é assim que não existe até o presente uma definição, descrição ou processo consistente ou mutuamente acordado para identificar o que é ou não é a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*. Enquanto o tema é geralmente aceito na literatura de *marketing*, existem ainda muitas áreas que necessitam maiores esclarecimentos, como foi comentado por WOLTER (1993). Esses acadêmicos acham que a CIM é apenas um modismo. Portanto, o conceito da integração, enquanto conceitualmente válido, pode ser visto com ceticismo, como desafio e até ser rejeitado tanto pelos acadêmicos quanto pelos praticantes. Por exemplo, especialistas podem não querer ver o todo, somente uma parte dele. Entretanto, KITCHEN e SCHULTZ (1999) acham que eles estão se esquecendo de um ponto importante: a ampliação da segmentação, do *target marketing* e do *marketing* de nicho, o que implica focalizar a subdivisão. Além disso, poucas abordagens oferecem um pensamento holístico significativo sobre a integração. Neste sentido, elaboraram o diagrama da figura 5.2 para demonstrar as características estruturais da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*.



Fonte: KITCHEN, Philip J. e SCHULTZ, Don E. . *A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC*. Journal of Advertising Research. New York, Jan/Fev, 1999, p. 22.

Em vista do exposto, esses autores configuraram dois cenários:

- 1) O primeiro, a favor da integração, conduz a uma variedade de argumentos que dão suporte a novas formas de comunicação eletrônica, cuja influência não é somente sobre os sistemas existentes de mídia, distribuição de produtos e serviços, mas envolve novas formas como a *World Wide Web* e Internet que estão impactando o mercado e os consumidores. Este argumento foi também analisado por RAYPORT e SVIOKLA (1994) que vêem o varejo como *marketspace* em lugar de *marketplace*.
- 2) O segundo cenário, criticando a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, afirma que as novas abordagens nada mais são do que o *marketing* e a propaganda tradicionais com nova roupagem e novo título, a integração não é nova, gira em torno de argumentos acadêmicos e tem poucas implicações no gerenciamento real (GRONSTEDT, 26 Maio 1997; STEWART, Mar. 1996, v. 37, p. 147-153; DORNFELD, 1997, v. 17, n. 48, p. 3-9; DUNCAN, 8 Mar. 1993).

Muitos sabem o que CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* significa, mas poucos têm uma definição clara e concisa para partilhar com os demais. Assim como outras atividades de *marketing*, a CIM parece ser definida sob o ponto de vista de cada autor. Uma das coisas que foram aprendidas na busca por uma definição é que ela, geralmente, é influenciada pela pessoa ou grupo que a define. Por exemplo, a faculdade de Medill, EUA, foi contatada pela American Association of Advertising Agencies (4As) no final de 1989 porque esta entidade queria encorajar as agências a se tornarem mais ativas no desenvolvimento das suas capacidades em outras áreas da comunicação, além da tradicional mensuração da propaganda na mídia. Foi constituído um grupo de trabalho para definir a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, chegando ao seguinte resultado:

Comunicação Integrada de *Marketing* é um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor adicionado de um plano que avalia as funções estratégicas de uma variedade de disciplinas de comunicação – por exemplo, propaganda em geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas – e combina estas disciplinas para proporcionar clareza, consistência e o máximo impacto na comunicação” (SCHULTS, Jan. 19 1993, p. 18)

O grupo de trabalho viu a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* como uma melhor forma de elaborar planos, desenvolver e implementar programas de comunicação de *marketing* usando as ferramentas disponíveis. É uma visão de dentro-para-fora, isto é, do ponto de vista do cliente e da agência.



SCHULTZ (1993), professor da Medill, partiu de uma abordagem diferente, vindo a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* de fora-para-dentro. Em outras palavras, partiu do consumidor ou cliente potencial, e tentou ver a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* sob o seu ponto de vista. Procurou compreender o que o consumidor ou cliente potencial estava fazendo, observando o seu comportamento, em lugar de somente analisar atitudes ou nível de conhecimento e percepção, procurando saber porque estavam agindo daquela forma. A idéia foi olhar a comunicação com os olhos dos consumidores, através do que se denominou como o 'contato com a marca', ou seja, todas as formas que os consumidores e clientes potenciais utilizam para entrar em contato com a marca, seja por meio da embalagem, da prateleira da loja, do que os amigos dizem, da propaganda na mídia ou de como são tratados pelo pessoal do serviço ao cliente. Isto permitiu à faculdade Medill também escrever a seguinte definição:

Comunicação Integrada de *Marketing* é o processo de desenvolver e implementar várias formas de programas persuasivos de comunicação com consumidores e clientes potenciais ao longo do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou diretamente afetar o comportamento de uma audiência selecionada. A CIM considera todas as fontes de contato com marca ou a companhia que o consumidor ou cliente potencial tem como produto/serviço, como um canal potencial de entrega das futuras mensagens. Além disso, CIM utiliza todas as formas de comunicação que são relevantes para o consumidor ou cliente potencial e para as quais ele poderá estar receptivo. Em suma, o processo da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* começa com o consumidor ou cliente potencial e, então, volta para trás para determinar e definir as formas e métodos através dos quais os programas persuasivos de comunicação deverão ser desenvolvidos" (SCHULTS, Jan. 19 1993, p. 18, op. cit.).

O autor complementa afirmando que não é uma definição perfeita, mas é um ponto de vista, assim como a definição da 4As - American Association of Advertising Agencies. Possivelmente, ambos estejam certos, dependendo do ponto de vista com que se observa o assunto.

Naquele mesmo ano, SCHULTZ (26 Abr. 1993) escreveu em outro artigo que as agências envolviam-se com CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* por duas razões:

- 1) No final de 70 e início de 80, os clientes começaram a transferir o dinheiro que tradicionalmente aplicavam em propaganda e na mídia para promoções ao comércio e ao consumidor. Havia muitas razões para isso, porém a mais importante era que os varejistas estavam se consolidando e o poder sobre o mercado estava mudando do fabricante para eles. As agências procuraram adquirir ou desenvolver a sua capacidade em outras disciplinas, tais como *marketing* direto, relações públicas, entre outras.

- 2) Houve uma pressão crescente sobre as agências para reduzir a comissão de mídia. Portanto, se os clientes estavam reduzindo a comissão das agências, elas tinham de entrar em outras áreas para manter as suas margens de lucro atrativas.

Com poucas exceções, as agências de propaganda não conseguiram fazer funcionar este conceito, por razões internas e externas:

- Internamente – As agências não conseguiram superar a cultura organizacional imposta pela CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*. Agências fazem propaganda, não fazem promoção de vendas, não fazem relações públicas nem *marketing* direto. Também, muitos profissionais de agência consideravam promoção de vendas e *marketing* direto como algo sem sofisticação. Mais importante, o pessoal de criação não queria fazer este tipo de trabalho; eles faziam comerciais para a TV e queriam continuar fazendo a mesma coisa.
- Internamente - As agências não conseguiram resolver o sistema de remuneração. O pessoal de agência era pago com base no tamanho da conta e da sua lucratividade. Receitas e lucros em programas de *marketing* direto eram ainda menores que as contas de tamanho médio, portanto, a intenção era manter o dinheiro em mídia que dava melhores rendimentos.
- Externamente – A abordagem das agências sobre CIM conduzia tudo para elas e nada para os clientes, uma vez que, através de novos serviços, achavam que podiam aumentar os orçamentos e os lucros devido à abordagem integrada. O cliente não tinha nenhum ganho real com as agências *one-stop shopping approach*<sup>13</sup>.
- Externamente – Os clientes simplesmente não confiavam em uma organização externa para controlar toda a sua comunicação. Eles queriam manter o controle.

Em função destas constatações, o autor relacionou quatro fatores que as agências têm de resolver para se tornarem participantes importantes no desenvolvimento da CIM:

- 1) Agências precisam adicionar valor àquilo que fazem, além do tradicional desenvolvimento criativo e colocação da mídia. Uma forma é se tornar especialista do consumidor. O cliente ainda continua focado no produto ou serviço e a agência pode ter uma visão externa sobre o consumidor e sobre o canal de distribuição.
- 2) Agências precisam ser neutras em relação à mídia. Precisam deixar de se orientar para a comissão de mídia e encontrar outros meios de compensação.

---

<sup>13</sup> *One-stop shopping approach* = refere-se às agências que oferecem quase todas as disciplinas de comunicação.

- 3) Agências precisam reconhecer que o produto criativo não é o único que têm para vender. Criatividade pode estar na mídia, em idéias de *merchandising*, embalagem, novos sistemas de distribuição e o que mais for preciso para colocar a marca na mente do consumidor.
- 4) Agências precisam aprender sobre *marketing*, especialmente sobre canais de distribuição. Muitas companhias com produtos de consumo final enfrentam problemas em fazer os varejistas levarem o produto até o consumidor.

RUST e OLIVER (Dez. 1994) reforçam as observações de SCHULTZ ao afirmarem que nunca a propaganda pareceu estar tão pálida e sem esperanças. A dramática mudança de uma 'economia orientada para o produto' para uma 'economia orientada para os serviços', reduziu a efetividade das abordagens da propaganda tradicional. O resultado do crescimento da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* é o resultado desta mudança no ambiente de *marketing*. Anunciantes pedem mais eficiência e coordenação para atingir os seus públicos-alvo através de uma variedade de abordagens de comunicação (LEVIN, n. 46, 1 Nov., 1993) e muitas agências mostraram-se incapazes deste tipo de integração.

A integração das abordagens da comunicação integrada ganha importância com o crescimento da fragmentação da mídia. Quanto maior a fragmentação da mídia, maior integração é necessária. Quarenta anos atrás, as três maiores redes de TV dos EUA tinham 100% da participação da audiência. Em 1980, ainda conquistavam 87% da audiência, mas em 1990 a percentagem foi reduzida para 62% (Nielsen Media Research 1980, 1990). A causa do declínio foi a penetração da TV a cabo.

Da mesma forma, a leitura de revistas tem se tornado mais fragmentada ao longo dos anos e a expansão do setor de serviços é igualmente dramática, superando o setor de produção na participação do PIB dos EUA, do Brasil e outros países.

O desenvolvimento da manufatura flexível, usando a robótica, transformou o velho paradigma industrial de produção de massa (que também criou a mídia de massa, a audiência de massa, a propaganda de massa) em customização em massa, permitindo aos fabricantes de produtos e serviços produzirem para 'segmentos' de mercado de uma só pessoa. Esse tipo de mercado necessita de uma nova forma de comunicação orientada para a informação detalhada, em oposição à orientada para a imagem do comercial de 15-30 segundos.

Essas tendências procuram ilustrar o efeito da tecnologia sobre a propaganda nos dias atuais. Entretanto, historicamente esse processo também já vinha ocorrendo.

Não coincidentemente, naquela época foi fundada a J.Walter Thompson. No início, a nova agência servia somente para serviços de compra de mídia, mas a demanda dos consumidores ditou a expansão para uma linha completa de serviços de propaganda.

Nos EUA, a propaganda atinge o seu pico nos anos 50 apoiada pela popularidade de um pequeno número de grandes redes de TV que tornaram fácil a comunicação em massa. Como foi dito, a mídia de massa criou a audiência de massa para produtos de massa. Entretanto, na metade dos anos 80, os primeiros sinais de decadência ficaram evidentes e, novamente, a tecnologia é a causa. A mídia de massa não mais podia oferecer audiência maciça e, ao mesmo tempo, os consumidores demandavam produtos mais customizados, nos quais os serviços são um componente importante.

RUST e OLIVER (Dez. 1994 op. cit.) prevêm que a supervia da informação será o supermercado eletrônico dos anos 90 e seguintes, unindo fabricantes e consumidores direta e instantaneamente, de forma interativa. Propaganda se transformará de involuntária (e intrusiva) para voluntária. Expande o acesso do consumidor à informação e apresenta opções de novas informações adicionais.

A mídia interativa oferece ao consumidor uma grande variedade de escolhas e, simultaneamente, maior individualização. Assim, produtos e serviços ao consumidor precisam ser suficientemente bem definidos para serem aceitos. Os consumidores se tornarão melhor informados e o domínio do mercado mudará dramaticamente a seu favor. Da mesma forma que os consumidores, os canais de distribuição varejistas se tornarão mais importantes e poderosos em comparação com os fabricantes.

O *marketing* do século 21 se apoiará em duas técnicas:

- 1) O *marketing* de relacionamento, um termo amplo que se refere às alianças e relacionamentos entre os membros de um canal, mas que pode ser usado num sentido mais restrito para significar o crescimento de relações entre produtores e consumidores, utilizando as vantagens do *database* para definir serviços dirigidos a um público alvo, e oferecer produtos baseado no histórico de compra dos consumidores com a companhia.
- 2) E customização de massa, que utiliza as vantagens da flexibilidade na manufatura para fazer produtos individualizados.

Os autores fazem referência ao “*marketing* adaptativo”. Significa a revisão contínua da oferta do produto, em base individual, para satisfazer a demanda do consumidor. O *marketing* adaptativo torna possível, no novo ambiente de multimídia, que agentes inteligentes conhecidos primariamente como PDA – *Personal Digital Assistants* ou o que se configurou como *knowbots* (*knowledge robots*), ajudantes computadorizados que trabalham para os ‘mestres’ humanos. Os *knowbots* procuram, através de um grande número de informações disponíveis, encontrar aquela que mais interessa ao consumidor.

Também podem ajudar a desenhar produtos ou serviços para o mesmo público. Isto significa que o *marketing* do século 21 estará preocupado com duas coisas:

- 1) prestar serviços para facilitar a customização por parte do consumidor
- 2) produzir informações que sirvam para os *knowbots*.

Neste panorama, o sucesso global e a efetividade serão determinados pela amplitude e profundidade da arquitetura do produto e da comunicação. O departamento de propaganda precisaria, então, ampliar-se de modo significativo para abarcar as várias formas de comunicação de *marketing* não tradicional.

#### 4.6 - CIM - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

O *database* e a informação que contém constituem o coração da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*. O objetivo é conhecer o melhor possível o consumidor individual ou potencial, a fim de servir seus desejos e necessidades. Isto significa a acumulação de muitos dados e muita informação. Os dados são arquivados, examinados e avaliados por meio de várias formas de análise do *database*. Este processo diferencia a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* da propaganda tradicional.

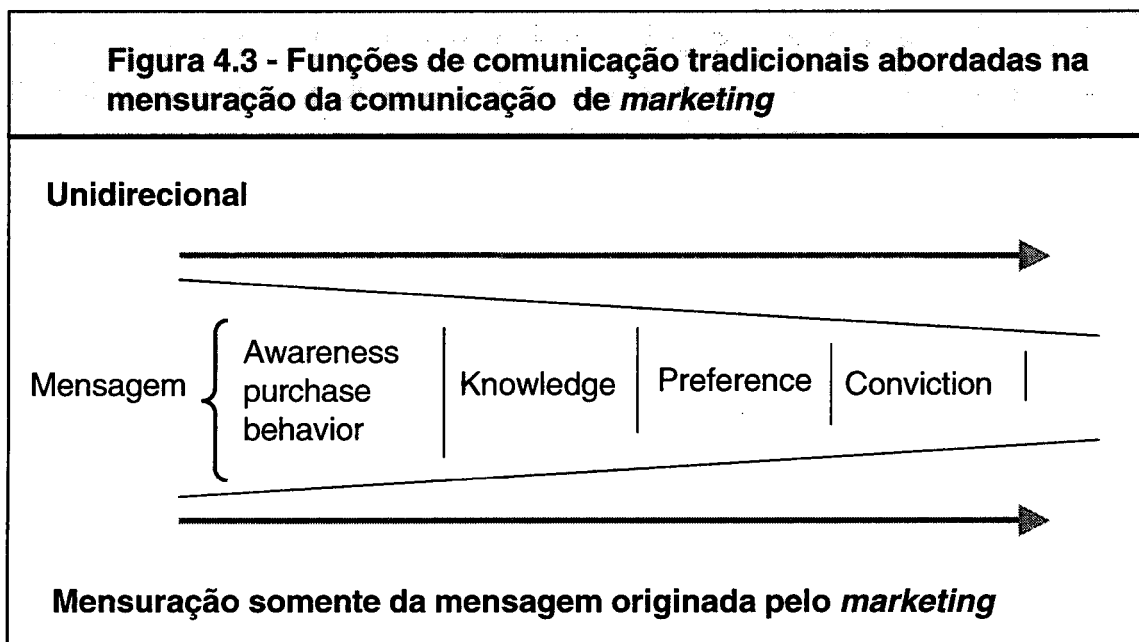
A CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* começa com uma visão de fora para dentro, ou seja, o que o consumidor está fazendo ou fez e, então, trabalha ao contrário para explicar porque este comportamento existe. Devido a esse enfoque, o objetivo da CIM é desenvolver programas de comunicação que reforcem o comportamento de compra presente do consumidor ou tente influenciar uma mudança no comportamento do *prospect*<sup>14</sup> no futuro.

O que diferencia a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* dos programas mais tradicionais de comunicação de *marketing* orientados funcionalmente é onde começa o processo de mensuração, se no início ou no fim.

O modelo representado na figura 4.3, criado pelos autores citados, demonstra a abordagem linear da comunicação unidirecional, ou seja, a mensagem é enviada com a esperança de ser recebida e, então, tenta medir os seus efeitos. Por essa 'hierarquia de efeitos', parte-se do princípio de que a mensagem é responsável por qualquer mudança que ocorra no processo de comunicação e assume que ela moverá o consumidor através do processo. Este modelo de comunicação foi desenvolvido nos anos 1930 e 1940 pelos pesquisadores de comunicação que tinham poucos recursos para medir o impacto real das mensagens. Os mercados eram muito difusos, os canais tão complexos, a tecnologia e os instrumentos de avaliação tão rudimentares, que somente era possível fazer uma genérica avaliação do comportamento.

---

<sup>14</sup> *Prospect* = cliente potencial

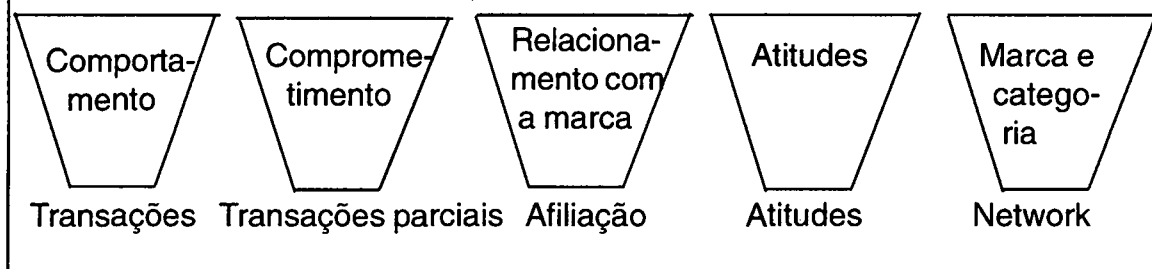


Fonte: SCHULTZ, D., TANNENBAUM, S. e LAUTERBORN, R. – *Integrated Marketing Communications* – NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois USA – 1996 edition, chapter 7, p. 107.

Desde que a comunidade de pesquisa não podia medir o comportamento com a precisão necessária, fez a melhor coisa: media o que ele poderia ser, ou seja, atitudes, opiniões e conhecimento. Então, projetava estas crenças como um esperado comportamento futuro. Algumas vezes acertavam, mas freqüentemente estavam errados.

Hoje é possível medir o comportamento do consumidor no mercado através de *scanner panels*, *electronic marketing*, canais de comunicação de duas mãos e técnicas avançadas de *marketing* direto. Com esta tecnologia tornou-se necessário repensar e re-analisar os resultados e o impacto dos programas de comunicação de *marketing*.

Na CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, o objetivo é chegar o mais perto possível do comportamento atual do consumidor. Assim, começa pelo lado contrário da 'hierarquia de efeitos'. SCHULTZ et al (1996, p. 111) procuram explicar que o comportamento é como um resultado da exposição à comunicação que resulta em mudanças nas atitudes, na marca ou na categoria do produto. A figura 4.4 demonstra esse processo.

**Figura 4.4 - Ponto de vista da CIM sobre a mensuração da comunicação**

Fonte: SCHULTZ, TANNENBAUM e LAUTERBORN – *Integrated Marketing Communications* – NTC Business Books, Illinois, USA – 1996, chapter 7, p.111.

Como pode ser visto, a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* começa com o comportamento de compra atual, chamado de transação. Isto identifica quem é o nosso consumidor e quão importante ele é para a empresa.

#### 4.6.1 - Barreiras

Para estes mesmos autores, a maior barreira para a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* é muito simples, porém, poderosa: a resistência à mudanças dentro da organização. A maioria dos gerentes de comunicação de *marketing* encontrou formas de desempenhar certas tarefas, tais como o desenvolvimento de campanhas, orçamentos e mesmo avaliações. Um exemplo perfeito é o pré-teste de propaganda. Apesar de muitos especialistas concordarem que os pré-testes de comerciais de TV não são muito preditivos ou esclarecedores, muitos gerentes continuam a usá-los, pelo menos podem dizer que pré-testaram o comercial caso ele venha a ser um desastre. Estas abordagens ganharam legitimidade pelo fato de muitas organizações usarem estruturas funcionais de gerência ou o tradicional modelo de abordagem publicitária de percepção-preferência-convicção.

Enquanto a resistência da organização e do pessoal a mudanças é a maior barreira à CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, existem outros 3 pontos básicos a serem resolvidos para a conceituação do trabalho (SCHULTS et al, 1996, p.157). Eles são:

- 1) sistemas de planejamento e pensamento básico de *marketing*;
- 2) estruturas organizacionais;
- 3) capacidades e controle.

Em outro artigo, esse mesmo autor (SCHULTZ, 9 Maio 1994) comenta que a mudança para uma abordagem de planejamento integrado de comunicação tem sido uma tarefa difícil para muitos especialistas.

A primeira razão é que a maioria das ferramentas de planejamento e mensuração foram criadas principalmente para identificar, justificar ou medir cada área específica – propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto ou relações públicas – e não a combinação dessas atividades. Uma vez que a maioria das organizações, normalmente faz os seus orçamentos para cada disciplina de comunicação, muitos gerentes acreditam que é mais importante saber quanto aplicar e como medir cada atividade funcional em lugar de determinar um valor combinado. Dessa forma, a preocupação é demonstrar que a propaganda é mais valiosa do que promoção de vendas, *marketing* direto ou relações públicas.

Deve-se considerar que a sinergia, que certamente ocorre na combinação das ações, constrói o valor de cada elemento da comunicação de *marketing* quando usados em conjunto. Se forem olhados os efeitos de um programa de modo integrado, muitos dos comentários anteriores desapareceriam.

Na realidade, poucas companhias são capazes de implementar a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, a não ser numa base de passo-a-passo. As organizações têm de desafiar cada um nas idéias propostas anteriormente e, por isso, o apoio da alta diretoria é vital. Segundo GONRING (fall 1994), geralmente as barreiras são:

- Medo da mudança.

É preciso vencer o medo de ceder o controle para um sistema único de planejamento, mas avaliações de desempenho de grupo podem ajudar a mudar as atuais estruturas de poder.

- Hierarquia das organizações.

A integração requer *cross training*<sup>15</sup> em todas as áreas, um processo que fere as estruturas verticais. O primeiro passo é formar equipes através da companhia e criar oportunidades de trabalho entre as funções com a aceitação do aumento da responsabilidade. A redução do número de níveis salariais também ajuda a horizontalizar os participantes da organização.

- Batalhas entre níveis e departamentos.

Cada disciplina sente que precisa proteger o seu *status* (no sentido de orçamento) e não quer dividi-lo. Entretanto, um processo único de orçamento e a participação nas medidas de desempenho são necessários se a comunicação pretende atingir as metas da organização. O foco muda para fazer o que é certo para o consumidor. Isto requer que a companhia dê igual consideração para todas as áreas funcionais e garanta que cada uma tenha igual oportunidade de ser selecionada para uma determinada campanha. Este fato demonstra a necessidade de treinamento cruzado entre as funções.

---

<sup>15</sup> *Cross training* = treinamento cruzado ou agrupado



- Planejamento de curto prazo.

CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* é sinônimo de um relacionamento de *marketing* que trabalha para influenciar o comportamento do consumidor ao longo do tempo. Planejamentos de curto prazo que estejam focados na conquista de novos consumidores enfraquecem a habilidade da companhia de construir uma base leal de consumidores.

- Falta de desenvolvimento em *database*.

Existe a tecnologia de *marketing* para medir o comportamento do consumidor, mas as companhias têm sido lentas em adotá-lo.

- Fragmentação da mídia.

Consumidores são difíceis de ser atingidos e a demanda por maior eficiência torna difícil justificar os custos da mídia de massa. É preciso demonstrar que o *mix* de mídias não tradicionais pode criar mais impacto a um custo menor.

GONRING (fall 1994, op. cit.) concluiu que a chave para o processo da CIM em qualquer organização é o apoio da alta diretoria e o seu aval. É este suporte que conduzirá a um planejamento centralizado e seu orçamento de comunicação. Esse planejamento único permite melhor avaliação da maximização dos recursos e a interligação das atividades de comunicação para atingir as metas, uma vez que a busca da eficiência e da eficácia na organização é contínua. O alinhamento das funções de comunicação pode adicionar maior valor àqueles que a executam.

Em seu artigo *Problems That Practicioners Have With IMC*, SCHULTZ (4 Nov. 1996) relacionou cinco problemas enfrentados por Derrith LAMBKA, Strategic Planning and Customer Data Manager, da divisão de computadores da Hewlett-Packard, e relatados em sua palestra *An Industry Perspective on Problems and Opportunities in Implementing Integrated Marketing Communications*, na conferência da AMA, em San Diego, USA, em agosto de 1996. São os seguintes:

- Problema 1 – Definição de *marketing* integrado.

A definição acadêmica de *marketing* integrado citada por Lambka é: integração das mensagens e temas visuais através do *mix* de comunicação de *marketing* para maximizar o impacto das mensagens no mercado. O uso consistente do benefício é claramente comunicado em todas as peças de todas as campanhas.

- Problema 2 – O uso da tecnologia pela tecnologia.

O uso da tecnologia, só porque ela existe, torna-se tão complicado para a metodologia que se esquece da tarefa a ser feita. A tecnologia é para ajudar a conseguir maior rendimento e satisfação ou lealdade do consumidor.

- Problema 3 – Produto e foco.

O modelo acadêmico sempre começa com o *database* ou outra informação sobre o consumidor. O modelo dos profissionais de *marketing* costuma ser: produto + som da caixa registradora = sucesso. Os executivos estão interessados em ligar os produtos a vendas imediatas, criando grandes problemas no desenvolvimento do processo integrado.

- Problema 4 – Influência no comportamento.

Anunciantes e agências consideram o modelo da hierarquia dos efeitos já citado anteriormente. No entanto, a zona de conforto da comunicação de *marketing* consiste na percepção do interesse e do desejo, mas não do comportamento. Cabe à equipe de vendas ser responsável pelo comportamento de compra e conseqüentes resultados quantificáveis.

- Problema 5 – Mensuração dos programas.

A grande questão é como medir facilmente o impacto dos programas. O pessoal de comunicação sente que sua gerência os avalia pela quantidade do material produzido, cumprimento de prazos e semelhança dos materiais produzidos, mas não sobre a efetividade dos programas.

SCHULTZ (4 Nov. 1996, op. cit.) comenta ainda que as principais razões para não fazer mensurações junto ao mercado costumam ser a falta de tempo suficiente, a insuficiência da verba e o fato da gerência não pedir as avaliações. Então, enquanto os acadêmicos focam nas medições, o assunto não se torna criticamente importante para os executivos de *marketing* e comunicação.

Continuando a citar a palestra de LAMBKA, o autor relacionou cinco áreas básicas nas quais os acadêmicos poderiam fazer assessoria e pesquisa:

- 1) Estabelecer um argumento financeiro a favor da CIM - Comunicação Integrada de Marketing de curto e longo prazo.

Muito do foco da CIM tem sido em coisas como *lifetime customer value*<sup>16</sup> ou *ROI*<sup>17</sup>. Como a CIM poderia ajudar nesta área?

- 2) Ser específico em como implementar esta abordagem.

Concentrar nos 80% de retorno. A CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* tem focado muito no gerenciamento da base total do *one-to-one*. Isto não é prático. Os programas ajudam a organização a gerenciar a maioria dos seus negócios, mas a atenção deveria estar voltada para os 20/30% dos seus consumidores que tipicamente geram 70/90% da receita.

---

<sup>16</sup> *lifetime customer value* = valor do tempo de vida como consumidor

<sup>17</sup> *ROI* = return on investment (retorno sobre o investimento)

3) As melhores práticas vêm de companhias que não têm problemas financeiros.

É preciso ir além das 4 ou 5 maiores organizações continuamente citadas e descobrir casos de sucesso de outras organizações que tiveram bons resultados com a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* e que sejam mais facilmente aceitáveis pela alta diretoria.

4) Equilíbrio de treinamento entre comunicação e *marketing*.

De forma crescente, o pessoal de comunicação precisa ter competência em *marketing* e não somente em comunicação.

5) Orientar os executivos.

Informando-os a respeito dos melhores consultores em implementação para uma eventual contratação.

#### 4.6.2 - Reforçando os relacionamentos

COOK (Set./Out. 1997) pensa que o aperfeiçoamento do trabalho em equipe é a primeira fonte para ganhar produtividade. Uma parte importante dos excelentes resultados da Microsoft foi resultado do foco na integração. Para uma equipe continuar sendo vencedora, os seus membros precisam ter confiança nos seus colegas e na habilidade do grupo em agir conjuntamente.

Para WOOD (23 Jun. 1997), usar a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* para coordenar todas as mensagens da companhia articuladas através da propaganda, *marketing* direto, relações públicas e promoção de vendas, ajudará a criar uma imagem unificada e a suportar a construção de um relacionamento com os clientes e outros públicos. A chave, no entanto, é determinar exatamente o que a estratégia de CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* quer atingir. Neste sentido, o primeiro passo é identificar os membros específicos do centro de compra que devem ser selecionados (por exemplo, iniciadores, usuários, decisores, influenciadores, compradores e vigilantes) e compreender o que cada um necessita da sua campanha de CIM.

Depois de identificar a audiência, deve-se estabelecer os objetivos. Objetivos amplos de CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* caem em cinco categorias, que estão inter-relacionadas na sua função de criar ou melhorar o relacionamento com os clientes. É importante não perder o foco para evitar a ampliação da estratégia de CIM e fazer o orçamento para cobrir os objetivos. As escolhas incluem:

- Construir o *equity* da marca

Para construir o *equity* da marca, usar a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* para reforçar a sua identidade e o valor único, para fazer crescer a sua percepção e encorajar uma forte preferência entre os consumidores e clientes potenciais, reforçando as relações com os distribuidores e outros parceiros.

- Passar informação

No processo de decisão de compra, os consumidores necessitam de muita informação. Deve-se investigar o que os membros de um *target*<sup>18</sup> necessitam para providenciar o que eles querem da forma mais conveniente.

- Gerenciar a demanda e as vendas

Quando não se pode atender à demanda ou existir um problema temporário, é preciso que a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* diminua o ritmo das vendas ou mude a demanda. Geralmente, as companhias procuram estimular a demanda primária ou seletiva.

- Comunicar a diferenciação e consolidar o posicionamento

A CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* ajuda a demonstrar os pontos mais significativos da diferenciação e contribui para o posicionamento junto ao mercado.

- Influenciar atitudes e comportamentos

A CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* pode ser usada para criar a preferência para a companhia e seus produtos enquanto encoraja o público alvo a tomar algumas ações, tais como, recomendar seus serviços, contatar os representantes ou listar prioritariamente os produtos numa ordem de compra.

A autora expressa ainda o seu pensamento no que denominou de 'lições de *marketing*', que pode ser apreciado no quadro 4.3.

#### Quadro 4.3 – Lições de *marketing*

Uma vez que escolheu entre os cinco objetivos para a sua estratégia de CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, é necessário definir metas específicas mensuráveis, e o período das ações para ligar com os objetivos gerais de *marketing* e da corporação. Somente medindo os resultados da CIM será possível avaliar os investimentos e verificar o progresso com respeito ao relacionamento com novos consumidores, reforçá-lo com os clientes atuais e reatá-lo com os antigos consumidores.

Fonte: WOOD, Marian B. "Clear IMC goals build strong relationships". *Marketing News*. Chicago, Jun 23, 1997.

<sup>18</sup> *Target* = público-alvo.

#### 4.6.3 - Como colocar a CIM - Comunicação Integrada de Marketing para funcionar

GONRING (fall 1994, op. cit.) explica que a re-estruturação e a re-engenharia que ocorreram nas organizações não são um simples acontecimento. Em vez disso, fazem parte de um processo de evolução que requer contínuo realinhamento das prioridades e recursos por parte dos gerentes, para atingir as metas da organização. No final da seqüência estão o processo e as funções da comunicação.

O valor adicionado das comunicações se baseia em dois ideais: eficiência e eficácia. A maneira de consegui-los é integrando as funções das disciplinas de comunicação onde puderem agregar valor, em um único sistema de planejamento. Chama-se Comunicação Integrada de *Marketing* este processo que maximiza e interliga as atividades de comunicações diretamente com as metas da organização. A favor da necessidade da integração está a impossibilidade da tradicional comunicação de massa para atingir públicos muitos fragmentados e desestimulados.

Nesse conjunto, as relações públicas são um importante elemento para a integração do *mix*. Pelo fato de manter o controle interno e externo sobre os *stakeholders*<sup>19</sup>, as relações públicas são capazes de equilibrar a opinião pública com a estratégia de negócios e precisam, então, estar integradas com a organização, recebendo do conselho diretor e do gerente de comunicação as informações para moldar as opiniões e o comportamento da audiência. Esse processo, conforme GONRING (fall 1994, op. cit.), geralmente inclui as seguintes recomendações:

- Auditar os orçamentos de comunicação de toda a organização, relacionando-os com as tarefas e consolidando em um único processo orçamentário. Re-examinar todas as despesas de comunicação por produto, disciplina de comunicação, estágio do ciclo de vida e efeitos observados, usando essa base para melhorar o uso futuro das disciplinas.
- Criar medidas participativas de desempenho, desenvolvendo sistemas para avaliar as atividades de comunicação. Como a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* tenta mudar o comportamento de compra, ele deve ser medido para demonstrar o impacto da comunicação.
- Usar o desenvolvimento do *database* e relatório de gerenciamento para compreender os *stakeholders*, que inclui os consumidores, empregados, investidores, vendedores e todos os outros que mantêm relacionamento com a companhia, em cada estágio do plano de comunicação.

---

<sup>19</sup> *Stakeholders* refere-se aos consumidores, empregados, investidores, vendedores e todos aqueles que mantêm um relacionamento com a companhia.

- Identificar todos os “pontos de contato” para a companhia e seus produtos, usando a auditoria para determinar como a comunicação pode ser melhorada para reforçar as mensagens da companhia. Medir a habilidade da comunicação em cada ponto de contato seja na embalagem, nos displays de varejo, reuniões de acionistas, etc. Trabalhar para assegurar que os esforços de comunicação estejam ocorrendo no momento, no local e da forma que os consumidores querem.
- Analisar tendências internas e externas que possam afetar o desempenho da companhia, verificando as áreas onde a comunicação pode ajudar mais. Determinar as fraquezas e pontos fortes de cada disciplina de comunicação para elaborar uma combinação de táticas promocionais, construindo um *mix* para atingir as metas.
- Criar planos de negócios e comunicação para cada mercado local, integrando-os a uma estratégia de comunicação global.
- Indicar um diretor responsável pela comunicação da companhia. Isto melhora a eficiência devido à centralização do planejamento e à criação de medidas de desempenho participativo.
- Criar temas compatíveis, qualidade e tom da comunicação em todos os meios. Esta consistência consegue maior impacto e evita a duplicação de esforços entre as diversas funções. Ao criar os materiais, considerar como eles poderão ser usados junto a diferentes públicos, certificando-se de que tenham a mesma mensagem e os mesmos argumentos de vendas.
- Contratar somente pessoas que saibam trabalhar em equipe. Empregados, treinados nessa nova e integrada maneira de pensar, não ficarão presos nas suas funções. Ao contrário, estarão abertos para as novas responsabilidades que os habilitarão a atender melhor as necessidades dos consumidores.
- Ligar a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* com os processos de gerenciamento. Isto propicia total integração dos esforços gerenciais para atingir as metas da companhia. Uma estratégia integrada permite eficiência em cada função da comunicação contribuindo para o sucesso da missão da companhia.

Por sua vez, YARBROUGH (Set. 1996) indica alguns pontos chaves para implementar o *marketing* integrado, por aqueles que o fizeram, a saber:

- Visão e comprometimento.

Qualquer plano de *marketing* integrado precisa começar com um forte comprometimento da gerência sênior aliado a uma visão básica e com os recursos de *marketing* em ordem. Sem isso, possivelmente falhará. A estratégia vem primeiro.

- Uso do *database*.

Se não estiver usando o *database* com vistas ao seu público alvo, não estará fazendo *marketing* integrado. É consenso geral entre os profissionais de *marketing* de hoje que a habilidade para coletar informações sobre os consumidores e seus hábitos de compra está cada vez mais sofisticada. Em lugar de gastar dinheiro fazendo grandes campanhas de mala direta ou *telemarketing*<sup>20</sup>, mais e mais companhias estão usando o *database* para focar nos seus melhores consumidores e, então, abordá-los com programas específicos de *marketing* que tragam melhores índices de respostas.

- Aumento de vendas.

O relacionamento entre *marketing* e vendas tem sido discutido e debatido pelas companhias há décadas. Esta relação é vital para o sucesso de qualquer plano de *marketing* integrado, o que significa trazer os representantes de vendas para as reuniões estratégicas logo no começo porque eles são os olhos junto ao mercado.

- Trazer um consultor, se preciso.

Particularmente, para as pequenas companhias ou para as que têm apoio de *marketing* externo, é preciso conseguir um comprometimento entre as partes para estabelecer a estratégia. Pode ajudar, pelo menos no início da integração, contratar os serviços de um profissional de comunicação integrada de *marketing* para estabelecer a visão inicial, ajudar na execução do plano e na avaliação do resultado.

- Avaliar os resultados.

Uma vez que o plano integrado de *marketing* está sendo executado, é necessário dar o tempo suficiente para que ele funcione, pelo menos por um período de 18 meses e, provavelmente, maior. Certificar-se de que a companhia montou um sistema interno com critérios de avaliação do plano e incorporar esta informação no plano do ano seguinte.

#### 4.6.4 - Estruturas organizacionais

YARBROUGH (Set. 1996) tem poucas dúvidas de que a estrutura organizacional é a maior barreira a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* na maioria das organizações americanas. As razões são as seguintes:

- A comunicação de *marketing* não é considerada uma ação importante na maioria das companhias. Geralmente, o desenvolvimento e a implementação são feitos nos níveis mais baixos, por funcionários com pouca experiência. Apesar da aprovação final estar em nível de diretoria, são os gerentes de marca e seus assistentes que geralmente desenvolvem a estratégia dos programas de comunicação.

<sup>20</sup> *Telemarketing* = ações de comunicação ativas ou passivas realizadas por meio do telefone.

Antes, as estratégias de comunicação eram discutidas pela agência com o CEO, mas, atualmente, elas lidam com os gerentes de grupo, de divisão ou com os especialistas da organização, como os gerentes de promoção ou de propaganda. Também, este sentimento é reforçado quando o orçamento de comunicação de *marketing* é reduzido ou suspenso como reserva no último trimestre do ano fiscal.

- Atualmente, os consumidores estão focados mais horizontalmente no mercado, isto é, eles podem encontrar muitos produtos ou serviços substitutos. Por exemplo, os pratos-prontos congelados competem com os restaurantes que têm serviço de *delivery*<sup>21</sup> porque são fáceis de adquirir e de consumir. No supermercado, eles competem com toda a categoria de comida congelada. Parece que os gerentes estreitam o foco em uma ou poucas marcas, com análises micro-econômicas, deixando de ter uma visão mais abrangente do consumidor.

#### 4.6.5 - Capacidades e controle

À medida que as empresas americanas se tornam mais complexas, passam a confiar mais nos especialistas, como, gerentes de propaganda, de *marketing* direto, promoção de vendas e eventos, entre outros. O problema é que o especialista só conhece a sua área de atuação. Sabendo pouco sobre as demais áreas, fica difícil trabalhar de forma interativa. Apesar de serem necessários, normalmente eles costumam manter os seus programas em separado, protegendo seus orçamentos. É outro caso de visão 'de dentro para fora' porque a maioria das companhias aloca os seus orçamentos funcionalmente, como para propaganda, *marketing* direto etc. Frequentemente, este processo é feito com pouca atenção quanto às necessidades de comunicação do produto, da companhia ou em relação aos consumidores e clientes potenciais, para os quais a comunicação deverá influenciar.

Historicamente, tem-se tentado medir o retorno das atividades de *marketing* e de comunicação. Elas não dão retorno (SCHULTZ, 2 Dez. 1996). O autor raciocina que não se consegue nada veiculando campanhas de propaganda, programas de *marketing* direto ou de relações públicas porque são ferramentas que se usa, não podem retornar nenhum valor e nunca o farão. Somente os consumidores contribuem para o ROI<sup>22</sup> comprando mais e com maior frequência, a custos menores, aceitando melhores margens ou alguma forma que aumente as receitas. Uma simples mudança no que normalmente vem sendo medido, 'retorno de *marketing*', 'retorno das despesas de comunicação' ou 'retorno dos investimentos de propaganda' para 'retorno sobre os investimentos no consumidor' faz toda a diferença.

Investir nos consumidores também muda a maneira de pensar sobre como avaliar os investimentos. Não será mais preocupação o que a campanha de propaganda dará de retorno nas primeiras 5 semanas ou se o dinheiro deveria ser gasto em maiores incentivos na distribuição. São os dólares de retorno que os consumidores darão durante um período de tempo. *Marketing* e comunicação são táticas de curto prazo, mas os melhores clientes são a longo prazo. Isto muda a maneira de avaliar o que se faz.

<sup>21</sup> *Delivery* = entrega à domicílio.

<sup>22</sup> *ROI* = *return on investment* (retorno sobre o investimento).



A mudança básica em uma organização é escolher os consumidores sobre os quais se quer investir e isto precisa ser decidido muito antes da tática. Quais são, quais devem ser ignorados, os que devem ser mantidos e com quem se vai crescer são as questões básicas para o investimento de uma organização de nossos dias. Se ela não sabe quais os consumidores ou *prospects*<sup>23</sup> são importantes, como poderá saber qual será a melhor tática? Começando pela identificação, avaliação e seleção dos *prospects*, será possível encontrar a forma certa para a avaliação, complementa o autor.

Em outro artigo, afirma que a comunicação de *marketing*, como qualquer outro investimento feito pela organização, precisa ser medida da mesma forma que um investimento em fábricas, equipamentos e pessoas (SCHULTZ, 3 Jan. 1994).

O que a comunicação de *marketing* faz? Como deve ser avaliada? E mais importante é como os programas de comunicação podem ser avaliados usando as mesmas abordagens financeiras dos outros investimentos da organização. Em poucas palavras, o que se consegue pelos dólares em comunicação de *marketing* e como compará-la com os outros investimentos que poderão ser feitos?

Para responder a essas questões, o autor enumera quatro tipos de informações necessárias para começar a medir efetivamente o retorno dos investimentos em comunicação:

1. Identificação dos consumidores específicos.

A identificação do consumidor ou *prospect* é o primeiro elemento crítico.

2. Avaliação do consumidor.

Pode ser feita com base no período de vida de compra, valor da margem de contribuição ou conversão do valor, usando algum tipo de estimativa de retorno imediato. Ele tem utilizado compras anuais ou o valor do período de vida como consumidor (*lifetime customer value*) para avaliar o retorno.

3. Acompanhar a entrega da mensagem.

Significa que é preciso ter muitas informações sobre como cada consumidor ou *prospect* recebe ou acessa a informação ao longo do tempo, isto é, qual a mídia que ele usa, que informação ou comunicação ele utiliza para fazer a sua decisão de compra ou para confirmar a decisão que já tinha feito. O acompanhamento da entrega da mensagem é sempre feito sob o ponto de vista do consumidor para saber qual a impressão que ele teve da marca, não importando de onde a tenha conseguido. Esta abordagem envolve o uso do conceito chamado 'contato com a marca', medindo-se a entrega e o impacto dos pontos de contato com a marca e com a companhia ao longo do tempo e em qualquer lugar.

---

<sup>23</sup> *Prospects* = clientes potenciais.

#### 4. Resposta do consumidor.

Que resposta o programa de comunicação de *marketing* consegue obter? Para descobrir, precisa-se saber o que os consumidores ou *prospects* fizeram. O que se procura é alguma forma de mensurar o comportamento de resposta, não o que os consumidores sentem, não o que se lembram ou que atitudes tiveram. Interessa saber como eles responderam ao estímulo da mensagem. Eles compraram? Retornaram o cupom? Fizeram alguma pergunta?

SCHULTZ conclui que o processo não é perfeito. É um trabalho em andamento, mas demonstra uma abordagem que parece ser possível com a tecnologia atual.

#### 4.6.6 - Pressão para integrar as comunicações de marketing

A pressão para integrar as comunicações de *marketing* é resultado de inúmeros fatores. Os principais são as aquisições e fusões das agências, a crescente sofisticação dos clientes e varejistas, o custo crescente da propaganda na mídia tradicional, o aumento da competição global, as crescentes pressões dentro das organizações, a perda de efetividade das mídias tradicionais, os custos decrescentes do uso do *database* e outras tendências como o *zapping*<sup>24</sup>, a fragmentação da mídia e a credibilidade das mensagens, conforme DILENSCHNEIDER (1991), citado por DUNCAN e EVERETT (v. 33, n.3, 1993, p. 30-39). Estes dois autores encontraram dados interessantes em um estudo nacional realizado em 1986 com gerentes de *marketing* e comunicação. Um dos resultados indicava que 95% afirmava que *marketing*, propaganda e relações públicas deveriam trabalhar juntas, porém somente 32% achava que isto estava acontecendo. O mesmo estudo revelou que 69% do uso conjunto das três áreas deveria crescer nos próximos 5 anos. Em seu artigo, eles também mencionam que livro de RAY, Michael *Advertising & Communication Management*, publicado em 1982 e tido como sendo o primeiro a abordar o assunto.

Nos vários artigos consultados, percebe-se que a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* não é uma coisa nova e que pequenas agências de comunicação têm coordenado o planejamento dos seus clientes há vários anos. Além disso, do lado do cliente, pequenos departamentos de *marketing* têm, também, uma abordagem quase integrada pelo simples fato de todos no departamento saberem o que estava acontecendo, pois estavam envolvidos nos programas de comunicação.

Apesar da comunicação de *marketing* ter sido usada por muitos anos como um termo guarda-chuva para se referir às várias funções de comunicação usadas pelo *marketing*, a integração estratégica destas áreas funcionais é o que faz a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* uma nova abordagem para atingir os consumidores e clientes.

<sup>24</sup> *Zapping* = fenômeno relativo à mudança de canais na televisão facilitada pelo controle remoto.

É importante que um programa de CIM tenha uma estratégia de comunicação básica para cada público-alvo, para ser usada para a execução de cada uma das funções de comunicação: propaganda, relações públicas, promoção de vendas etc., através dos vários canais de comunicação.

Independentemente de muitas coisas boas terem sido escritas sobre a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, tem sido difícil conseguir que as estratégias das áreas funcionais trabalhem juntas. Apesar das maiores agências de propaganda terem comprado outras agências de comunicação, ainda são poucos os clientes que estão convencidos de colocarem a sua comunicação sob a tutela de uma só agência. Um outro aspecto é mencionado por DUNCAN e EVERETT (1993 op. cit.) quando citam Al Rosenshine, CEO da WPP: “até que você supere os egos e os conceitos arraigados, você nunca terá verdadeiramente a comunicação integrada de *marketing*”.

É necessário que alguém ou algum departamento esteja encarregado de coordenar a estratégia de comunicação de *marketing* de uma corporação e da sua política interna. Entretanto, a maioria dos especialistas ou profissionais de comunicação é treinada em suas áreas funcionais específicas, que podem não ter a amplitude suficiente para relacionar ou dirigir todas as outras áreas de comunicação, prejudicando a tão almejada integração dos clientes com contas globais. Apesar desta tendência de selecionar agências internacionais, as companhias, que são organizadas geocentricamente, têm o costume de adaptar os requisitos dos mercados globais e selecionar uma combinação tanto de agências internacionais quanto de agências nacionais.

Percebe-se, portanto, a repetição das observações de outros autores já citados sobre a conveniência de uma nova estrutura para a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* nos clientes, realinhamento das agências, necessidade da integração dos programas de comunicação, entre outras.

#### 4.6.7 - Ambigüidades da CIM

WOLTER (13 Set. 1993) escreve que as agências de propaganda pensam que fazem CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, as firmas de relações públicas acham que não e os clientes pensam que podem fazer melhor. Uma coisa é certa, ainda existem dificuldades em definir a CIM.

Recentemente, esse autor dedicou várias horas para escrever uma carta e questionário para uma pesquisa entre gerentes e administradores dos setores público e privado, a respeito das suas percepções, necessidades e experiências com a Comunicação Integrada de *Marketing* e sua relação com TQM<sup>25</sup>. A sua dificuldade foi definir, em simples termos operacionais, o que seria CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* e o que era necessário saber para desenvolver um programa que atendesse às suas necessidades. Esta grande dificuldade existe porque não há uma boa e sólida teoria como ponto de partida.

<sup>25</sup> TQM = total quality management.

Comentando a prática das Relações Públicas, ele diz que existem pelo menos três deficiências quanto ao uso da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*:

1ª. – Superficialidade.

Muitos gerentes de *marketing* e de comunicação não concebem a CIM preenchendo nenhuma necessidade básica real, mas sim como justificativa de centro de lucro para a agência ou para explicar o que se está fazendo.

2ª. – Ambigüidade.

Todos que lidam com CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* têm seu ponto de vista. Nascida da prática da comunicação de *marketing*, o pensamento sobre CIM contém muito da doutrina básica, técnicas e linguagem, bem como as aspirações, valores e regras da sua origem.

3ª. – Superficialidade e a ambigüidade

A superficialidade e a ambigüidade continuam a obscurecer o que a CIM poderá se tornar e contribuir para mudar a rigidez que existe na prática e na educação, o que a impede de se tornar adaptável às mudanças.

O que os proponentes e detratores precisam reconhecer é que a necessidade da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* não é a de superar a fragmentação da mensagem ou de ganhar um novo centro de lucro. Também, não é focar a necessidade do consumidor para melhorar a informação e a persuasão. Em vez disso, a importância da CIM é que todos precisam gerenciar a interdependência de uma forma mais eficiente e efetiva. Simplesmente é preciso encontrar uma maneira de enviar a mesma comunicação dirigida a todos aqueles que ajudam a organização a completar a sua missão. A teoria da CIM deve ser focada no praticante em vez de ser nela própria. O futuro não está no que ela é, mas no que os seus praticantes podem conseguir. Para atingir este objetivo, o autor anteriormente citado propõe três princípios teóricos:

1º) A CIM é um valor comportamental responsável por verificar qual a interdependência existente entre a organização e seus públicos interno e externo, para conseguir menor desgaste, equilíbrio e justiça, assim como, mutuamente satisfatório e lucrativo quanto possível. Este princípio de interdependência dá a toda teoria os fundamentos do seu caráter.

2º) A CIM é a gerência da interdependência no mercado. Percebê-la como uma ferramenta de *marketing* simplesmente aumenta a sua ambigüidade.

3º) Em busca da excelência, aprende-se que as companhias excelentes definem os termos da qualidade da comunicação nos seus relacionamentos com as pessoas a que servem. Não é uma ferramenta, é uma filosofia de fazer negócios, dentro e fora da organização. Se isto estiver claro, a ambigüidade se esvai. Não há dúvidas de que o 'gerenciamento da interdependência' significa escolher entre muitas técnicas para produzir um resultado favorável.

Este é o problema da definição. Em lugar de tentar definir a CIM em palavras, é preciso definir o que se pode conseguir com ela. É conhecer o comportamento humano por meio do *database* para tomar decisões, analisar o contexto em que o consumidor faz a escolha da compra, é procurar administrar esse contexto a favor do consumidor e da organização e tomar decisões de comunicação e *marketing*, após compreender as realidades interdependentes para ganhar ou manter o relacionamento com o cliente ao longo do tempo. Já se faz isso há muitos anos, entretanto, com base na experiência de WOLTER, (1993) como consultor e palestrante, não é uma prática muito comum.

No conteúdo da *TRM - Total Relationship Management* é preciso unir um novo conjunto de capacidades para integrar e coordenar a construção do relacionamento com todos os públicos, envolvendo vendas, políticas públicas e a organização. *TRM* prevê que se a qualidade e a comunicação forem ligadas, será possível conseguir um novo significado para a propaganda, relações públicas, *marketing* direto, *marketing* e gerenciamento de recursos.

Outros aspectos são abordados por MILLER, D. e ROSE (Primavera 1994. Elas são a favor de um crescente apoio para fundir todas as funções de comunicações em uma única unidade organizacional, apesar de ainda sofrer de alguns anacronismos dos anos 90: CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* e *ICAP - Integrated Communications: Advertising and Public Relations*.

As autoras escrevem que tanto os executivos de propaganda quanto os de relações públicas vêm suas funções ligadas às outras áreas da comunicação e não somente à propaganda ou relações públicas. Esses dois tipos de profissionais concordam que precisam ampliar seus conhecimentos como generalistas de comunicação, apesar de ambos admitirem que propaganda e relações públicas requerem diferentes capacidades para realizar os trabalhos.

Os executivos de relações públicas podem trabalhar em conjunto com os de propaganda, promoção de vendas e venda pessoal para manter ou introduzir novos produtos, promover modificações de produtos e resolver problemas em tempos de crise.

No dia-a-dia, os executivos de relações públicas são chamados para desenvolver programas que suportem as estratégias de *marketing* e de propaganda de forma mais precisa e com custo efetivo.

Relações Públicas podem ter um papel estratégico na tarefa de atingir os objetivos de *marketing*, porém o mais importante desses objetivos é aumentar a percepção da marca. Adicionalmente, é esperado que as relações públicas informem e influenciem o comportamento, desenvolvam comunicação efetiva, ganhem compreensão, construam confiança e criem um clima de aceitação pelo consumidor. Isto tudo pode ser melhor conseguido trabalhando junto com as funções de *marketing* e propaganda da organização.

Nos dias de hoje, de uma economia instável, não são todas as organizações que podem arcar com o custo da propaganda. Como consequência, espera-se que as relações públicas contribuam para os resultados com um orçamento significativamente menor.

Praticamente todos estão se voltando para a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*. A questão é: as agências estão aptas a fazê-la?

MILLER, C. (16 Ago. 1993) comenta, em seu artigo, que Richard JOHNSON, presidente da Parallax Technology Group, acha que existem dúvidas sobre a capacidade das agências de fazerem tudo porque não é mais como no passado, agora existem especialistas nas diversas disciplinas. Ele argumenta que as agências menores são mais adeptas da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* porque não existe competição entre os vários departamentos. O que nem é sempre o caso das agências grandes, que possuem divisões separadas.

Comenta, também, que Peter KRIVKOVICH, presidente da Cramer-Krasselt, acha que as agências oferecem uma espécie de quase-CIM. Muitas agências possuem todas as disciplinas, mas não estão integradas. Elas dizem "nós temos departamento de relações públicas, de propaganda e de *marketing* direto e faremos o melhor para o seu negócio". Na realidade, são unidades separadas, que lutam entre si por uma participação maior do orçamento, sem considerar qual a disciplina que resolverá o problema do cliente. As agências não atendem às necessidades dos seus clientes porque são gerenciadas por pessoas que conhecem só uma disciplina, tornando difícil recomendar outra coisa fora da sua área.

MILLER, C. (1993) cita Tom DUNCAN, titular de um programa de CIM na Universidade do Colorado, Boulder, ao argumentar que "uma agência pode não fornecer o melhor em todos os aspectos da CIM, mas pode ter um papel vital oferecendo a coordenação". .

Para McLAUGHLIN, J. P. (15 Set. 1997), o objetivo da CIM é diferenciar e elevar a marca ou serviço acima dos concorrentes para conseguir o *equity* da marca. Não existe desacordo, tanto da parte da agência quanto do cliente, sobre as vantagens da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*. No entanto, por que não se desenvolve?

A maioria dos esforços sobre CIM começou com as grandes agências de propaganda há 25 anos atrás. Elas investiram e se organizaram para oferecer todo o tipo de comunicação em adição aos tradicionais serviços de propaganda, tais como promoção de vendas, relações públicas, materiais colaterais e mala direta. Esta mudança foi motivada por razões econômicas: os orçamentos estavam sendo transferidos da propaganda na mídia para outros recursos e as agências queriam manter a receita, além de querer coordenar as campanhas para os seus clientes.

Por outro lado, os clientes não viam claramente o custo/benefício de combinar todos os serviços em uma só agência. Eles analisavam que seria mais barato distribuir o trabalho entre diferentes fornecedores. Em segundo lugar, muitos clientes não tinham confiança na habilidade das agências de propaganda em prover serviços especializados como relatórios anuais, mala direta e relações públicas. Eles se sentiam mais seguros indo aos especialistas. Finalmente, tinham alguma preocupação administrativa em colocar todos os ovos em uma só cesta. Se o cliente decidisse substituir a agência, o processo de transição seria mais complicado e se a agência abrisse mão da conta, existiriam consideráveis fatores administrativos a serem enfrentados.

Aquele autor constata que no nome da CIM tem “*marketing*” que é um processo para identificar e gerenciar todos os fatores que tenham impacto na venda do produto ou serviço, sendo a propaganda um dos componentes. Outras partes da máquina do *marketing* – embalagem, preço e distribuição – também precisam ser trabalhadas se a companhia estiver operando em um ambiente competitivo. O processo demanda uma introspecção disciplinada, revisões construtivas e solução de problemas. Em um ambiente de negócios politicamente inseguro, a média gerência não está inclinada a ser agressiva no acompanhamento desse processo. Para ser justo, muitos gerentes estão tão ocupados em apagar incêndios que, simplesmente, não têm tempo para analisar e responder a nada que diga respeito ao longo prazo.

Sem uma compreensão profunda de todas essas variáveis, que geralmente são levantadas pela pesquisa, não será possível ter uma direção estratégica dos componentes da comunicação. Sem essa direção, a CIM usaria mais veículos com ação limitada na tentativa de mantê-los na direção certa. No entanto, a gerência corporativa começa a reconhecer que milhões de dólares são gastos de forma não coordenada e sem um foco preciso.

O que é preciso para se conseguir a CIM? Primeiro, os clientes terão de contratar ou promover executivos de *marketing* de alto-nível que compreendam o processo de planejamento estratégico e com habilidade de orientar os recursos de comunicação. Esse profissional precisará ter o suporte político para coordenar os recursos internos e externos.

Devido a esse panorama, SCHULTZ (28 Abr. 1997) analisa as agências que inicialmente acreditavam na CIM como um meio de se diferenciarem no desenvolvimento de novas e melhores comunicações de *marketing* para os seus clientes, porém recuaram por quatro motivos:

- 1) Clientes não queriam ou achavam que as agências poderiam cuidar de uma integração real. Enquanto os clientes queriam comunicações integradas, suas agências tinham dificuldade de se afastar da mentalidade de “primeiro fazer propaganda”.
- 2) Agências não ganhavam dinheiro com a integração. Elas simplesmente ofereciam novos serviços, com maiores custos, pelo mesmo orçamento.
- 3) Agências eram orientadas pelos departamentos de criação. Criadores querem grandes orçamentos de TV para veicular os comerciais que se destacassem e ganhassem prêmios, não se importando em criar para mala direta, folhetos etc., deixando esse serviço para os novos redatores ou diretores de arte.
- 4) Clientes acreditavam que podiam desenvolver melhores programas integrados do que as suas agências. Naturalmente, há exceções, mas o desenvolvimento da CIM nas agências tem sido lento.

#### 4.6.8 - Atitude para a integração

Para LINDELL ( May 25 1997), no seu nível mais básico, a CIM significa que os produtos chaves da companhia e as mensagens corporativas – posicionamento, imagem e identidade - são coordenados através da comunicação de *marketing*. Isto significa que o material de relações públicas diz a mesma coisa que a campanha de mala direta e que a propaganda tem a mesma aparência e ambientação do *Web site*.

A CIM constrói uma forte identidade de marca no mercado, ligando e reforçando todas as imagens e mensagens. Também economiza dinheiro. Através dela é possível melhorar os custos de desenvolvimento de anúncios ou livretos com a repetição das imagens e ícones em todas as peças de comunicação. Essa repetição também assegura a continuidade da campanha.

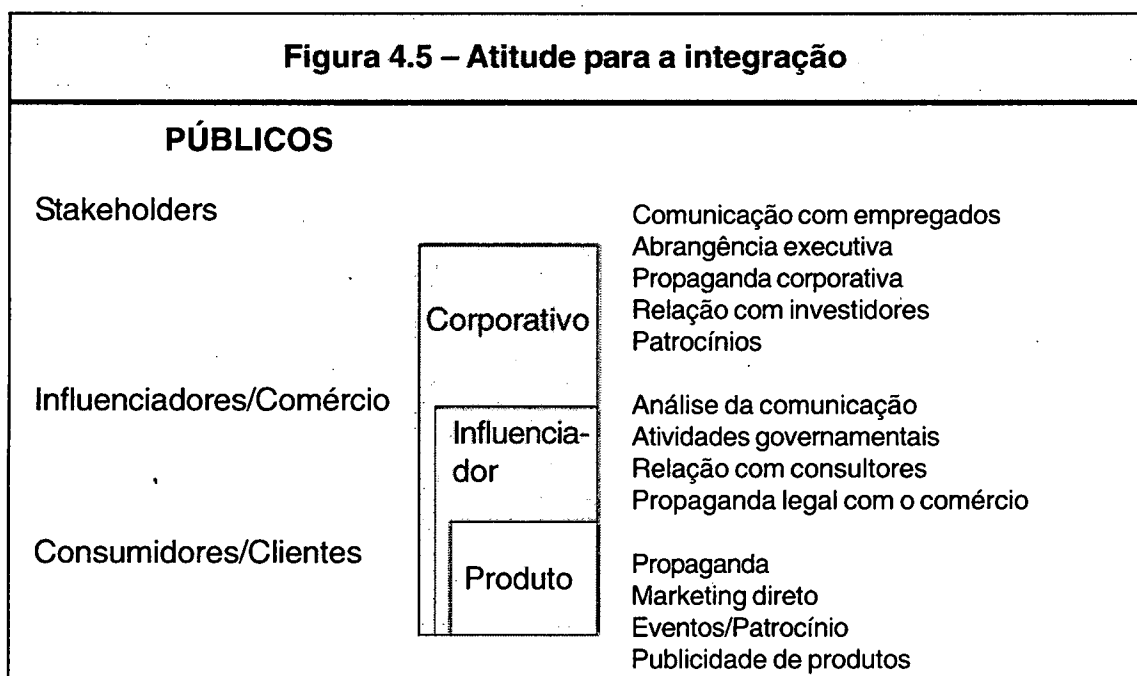
Uma atitude integrada completa o caminho para a CIM. Como atitude, a integração envolve mais do que os departamentos de *marketing*, de comunicação e a agência. A CIM começa no nível de gerência de produto quando a responsabilidade pelo produto se encontra nas mãos do pessoal de vendas, de *marketing* e comunicação, sendo necessário conhecer os dilemas dos consumidores e o arsenal de recursos que podem ser utilizados para resolvê-los. Da reunião com esses parceiros, deve sair a definição de um posicionamento que identifique o público alvo, os problemas atuais, a categoria de produtos que preencha as necessidades do mercado, os benefícios e as características que diferenciam o produto. Pela compreensão dos problemas do consumidor é possível integrar todos os elementos à comunicação de *marketing*, desenvolvendo um tema abrangente que acomode as táticas de comunicação.



Esta abordagem foi usada pela divisão de engenharia de sistemas da Hewlett-Packard. "O processo da CIM começou com um *workshop* com o objetivo de desenvolver na equipe uma melhor compreensão dos problemas dos clientes. À medida que o *workshop* avançava, descobriu-se que cada grupo – vendas, produto, *marketing*, engenharia, suporte ao cliente – compreendia um diferente aspecto das necessidades dos consumidores. Integrando essas perspectivas, conseguiu-se um real pensamento construtivo sobre como os produtos poderiam ser adaptados a esses problemas. Além disso, foi possível "desenvolver uma estratégia criativa com foco nas necessidades dos consumidores", como disse Martha CONANT, gerente da divisão, citada por aquele autor.

A verdadeira integração vai além da simples coordenação dos elementos gráficos e das mensagens chaves. Toda a divisão ou companhia pode adotar uma atitude integrada para implementar um efetivo programa de *marketing*. BERGEN (Maio 1996) analisa que, para construir participação de mercado em públicos cada vez mais segmentados, os profissionais de *marketing* têm combinado propaganda, promoção, eventos, patrocínios, *marketing* direto e relações públicas. Hoje, o importante é a integração da comunicação de empregados e acionistas com a dos consumidores para alavancar a identidade corporativa e a marca dos produtos, como indica a figura 4.5.

A imagem da companhia contribui para a aceitação do produto. Pesquisas recentes apontam que os consumidores estão mais propensos a comprar produtos de companhias de sucesso e com responsabilidade social.



Fonte: BERGEN, John D. *Beyond integrated marketing*. Management Review. NY, May 1996.

Aqueles que influenciam a percepção a respeito de uma companhia e seus produtos também precisam estar incluídos na comunicação. Influenciadores podem incluir analistas de ações, pessoas do governo e agências reguladoras, consultores industriais e mídia para o comércio. Terceiros reforçam as mensagens corporativas e de *marketing* por meio da credibilidade.

Melhorar a reputação da companhia e suportar marcas fortes, nos tempos bons e nos difíceis, é o maior benefício da comunicação integrada. Significa que cada membro da empresa contribui para as vendas da companhia. Esta é a nova variável na fórmula da integração de *marketing*.

#### 4.6.9 - Comparação das definições e conceitos de CIM

Dada a variedade de definições e conceitos expressos pelos diferentes autores já mencionados, é oportuno relacioná-los em busca de maior compreensão sobre a CIM. Foram os seguintes:

- Universidade Medill, EUA (1993)

É o processo de desenvolver e implementar várias formas de programas persuasivos de comunicação com consumidores e clientes potenciais ao longo do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou diretamente afetar o comportamento de uma audiência selecionada. A CIM considera todas as fontes de contato com a marca ou companhia que o consumidor ou cliente potencial tem como produto/serviço, como um canal potencial de entrega das futuras mensagens. Além disso, a CIM utiliza todas as formas de comunicação que são relevantes para o consumidor ou cliente potencial e para as quais ele poderá estar receptivo. Em suma, o processo da CIM começa com o consumidor ou cliente potencial e, então, volta para trás para determinar e definir as formas e métodos através dos quais os programas persuasivos de comunicação deverão ser desenvolvidos.

- WOLTER (1993, op. cit.)

É um valor comportamental responsável por verificar qual a interdependência existente entre a organização e seus públicos interno e externo, para conseguir menor desgaste, equilíbrio e justiça, assim como, mutuamente satisfatório e lucrativo quanto possível. Esse princípio de interdependência dá a toda teoria os fundamentos do seu caráter.

- SCHULTZ (1993, Op. cit.)

É um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor adicionado de um plano que avalia o papel estratégico das várias disciplinas de comunicação (por exemplo, propaganda, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas) e combina essas disciplinas para proporcionar clareza, consistência e o máximo impacto nas comunicações.

- GONRING (1994, op. cit.)

É o processo que maximiza e interliga as atividades de comunicações diretamente com as metas da organização.

- LAMBKA, Derril citado em SCHULTZ (1996, op. cit.)

É a integração das mensagens e temas visuais através do *mix* de comunicação de *marketing* para maximizar o impacto das mensagens no mercado. O uso consistente do benefício é claramente comunicado em todas as peças de todas as campanhas.

- McLAUGHLIN (1997, op. cit.)

O objetivo da CIM é diferenciar e elevar a marca ou serviço acima dos concorrentes para conseguir o *equity* da marca.

- American Association of Advertising Agencies (4 A's)

É um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor adicionado de um programa que integre a variedade de disciplinas estratégicas (GOULD et al, 1999, op. cit.).

Pode-se observar que as definições relacionadas estão focando somente o aspecto da comunicação em si, interna e externa da empresa, mas não abordam a área do *marketing* e da empresa em si mesma. Identificando as idéias básicas e considerações dos autores pesquisados, gostaria de propor uma nova definição, mais abrangente, que abarca tanto o lado da comunicação como o do *marketing*, como pode ser visto a seguir:

**CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* é o processo que começa com a análise do consumidor (ou cliente potencial) para detectar os seus valores de comportamento, com o propósito de definir o conceito da marca, agregando-lhe valor e distinguindo-a da concorrência. Este posicionamento permitirá a criação de mensagens claras e consistentes que visam influenciar o comportamento do público interno ou externo ao maximizar a sua satisfação. Para isso, utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada e devidamente interligada às ações de marketing e aos objetivos da empresa, que considera a filosofia e estrutura operacional da organização e permite a aplicação única do conceito da marca em todas os programas de comunicação.**

É oportuno destacar que parece ser mais adequado considerar a CIM como um processo e não como planejamento, como propõem alguns autores.

Processo indica algo dinâmico e organizado, como um sistema a ser seguido e no qual se enquadra o planejamento, objetivos, conceitos, estratégias e tudo o mais que precisa ser integrado para que o desenvolvimento e a implementação da CIM seja eficiente e eficaz.

#### 4.7 - PERCEPÇÃO DA CIM PELOS CLIENTES E SEU USO NAS ORGANIZAÇÕES

As inconsistências continuam existindo. Enquanto a CIM tem sido vista pelos praticantes como um conceito válido (DUNCAN, 11 Out. 1993; DUNCAN e EVERETT, 1993, op. cit.), alguns acreditam que fatores organizacionais têm colocado dificuldades à sua instituição. Em alguns clientes, por causa da preocupação com foco no seu funcionamento, pessoas capazes estão sendo vistas como “rotuladas em boxes funcionais, limitadas e treinadas não para solucionar problemas, mas para fazer propaganda, relações públicas ou *marketing* direto” (SCHULTZ et al, 1996, op. cit.). Ambas as condições são consideradas barreiras à implementação.

Têm sido apresentados argumentos para que as agências de propaganda coordenem e controlem as funções da CIM. Entretanto, outras evidências indicam que os clientes não dão alta prioridade às agências *full service* (FAWCETT, 6 Nov. 1993). Se as companhias não estão pedindo que as suas agências de propaganda forneçam serviços múltiplos de comunicação, onde vão buscá-los? Outra questão diz respeito ao uso das atividades de comunicação de *marketing* pelos clientes e à variância no uso pelos diferentes tipos de negócios, uma vez que uma só ferramenta ou técnica não é apropriada para todas as situações.

##### 4.7.1 - Pesquisa com anunciantes sobre CIM – 1994

Com base em observações semelhantes, McARTHUR e GRIFFIN (Set./Out. 1997) realizaram um estudo com o objetivo de compreender a percepção dos gerentes de CIM dos clientes e o seu uso nas organizações. Para atingir o objetivo, foram investigadas as seguintes áreas:

- O tempo e atenção dedicada aos diferentes aspectos da comunicação de *marketing*, incluindo a CIM.
- Em que medida as várias alternativas de comunicação eram consideradas como parte do esforço total de comunicação quando a campanha estava sendo planejada.
- O título da pessoa responsável em estabelecer o objetivo e a formulação das várias funções da comunicação de *marketing*, a quem se reportava e suas funções.
- E as fontes das atividades ou funções da comunicação de *marketing*.

Foi utilizada uma amostra dos mil maiores anunciantes dos EUA para compensar a desproporção em relação aos grandes anunciantes, retirados da Standard Directory of Advertisers (1994). Esta lista inicial foi seguida de mais outras duas, produzindo 121 questionários válidos de uma amostra final de 539 clientes, equivalendo a um índice de resposta de 22%.

Os respondentes foram divididos em 4 grupos: Produtos de Consumo, Negócios / Indústria, Serviços, e Varejo. Para detectar a importância da CIM, foram dadas as notas de 1 a 5 (1 = pouca atenção e 5 = muita atenção) a uma lista com vários itens de propaganda e *marketing*.

#### 4.7.1.1 - Resultados

Nas atividades incluídas no esforço total de comunicação, os entrevistados tiveram a oportunidade de relacionar em que extensão os itens eram usados quando uma campanha era planejada. O quadro 4.4 resume o emprego das atividades de comunicação mais usuais e revela que o grupo Varejo 'mídia de massa' e 'material de ponto de venda' destacam-se como os itens mais importantes.

A situação é muito diferente para o grupo Negócios/Indústria. Os itens mais considerados e mais freqüentemente usados em planejamento de campanha foram: relações públicas, publicações de negócios, feiras/shows, publicidade do produto.

Os resultados indicaram que, para o grupo Produtos de Consumo, a mídia de massa, material de ponto de venda, relações públicas e promoções ao consumidor final foram as alternativas mais importantes.

Com respeito ao grupo Serviços, as 3 alternativas mais importantes foram: mídia de massa, material de ponto de venda e resposta direta.

Quadro 4.4 – Resumo do emprego das atividades de comunicação mais usuais				
Atividades de comunicação	Varejo	Negócios/Indústria	Produtos de consumo	Serviços
Mídia de Massa	■		■	■
Material Ponto de Venda	■		■	■
Relações Públicas		■	■	
Promoção ao Consumidor final			■	
Publicações de Negócios		■		
Feiras/Shows		■		
Publicidade de Produtos		■		
Resposta Direta				■

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à coordenação das atividades de comunicação de *marketing*, as 7 atividades mais citadas, de um modo geral, foram: criação, mídia, promoção de vendas, eventos especiais, resposta direta, publicidade e relações públicas. Quase metade do total dos respondentes (46,2%) indicaram que as 7 atividades eram coordenadas por uma só pessoa ou através de um relacionamento delegado (*reporting relationship*), sendo: *business* 62,5%, *retail* 50,0%, *consumer* 46,6% e *service* 34,5%.

Um percentual de 28,7% indicou a coordenação de que 5 a 6 atividades era feita mais por meio de um relacionamento delegado do que por somente uma pessoa e 18,3% indicaram que 3 a 4 atividades eram coordenadas por uma só pessoa. Somando-se, chega-se a 47%, um índice que considero relativamente baixo quando se pensa na necessidade de integração das atividades.

De uma maneira geral, comparando os 4 grupos, Negócios/Indústria estava acima do padrão, Produtos de Consumo e Varejo estavam próximos do padrão, e Serviços estava abaixo.

Com respeito ao levantamento e procura de atividades de comunicação de *marketing*, basicamente a decisão é fazer internamente ou comprar externamente. Se as opções de comunicação são procuradas externamente, uma alternativa é contratar uma agência de propaganda *full service*<sup>26</sup>. Outra inclui o uso de fornecedores especializados em criação, planejamento e negociação de mídia, programas de resposta direta, relações públicas e outros serviços.

<sup>26</sup> *Full Service* = indica que a agência oferece todos os serviços de comunicação.

Considerando todas as respostas, pode ser observado que as agências de propaganda *full service* são as principais fornecedoras de criação e serviços de mídia e que a principal fonte de promoção de vendas, relações públicas, publicidade e resposta direta são internas (*in-house*)<sup>27</sup>.

O grupo Negócios/Indústria e o de Serviços coloca ênfase nas agências de propaganda *full-service* para a 'criação' e 'serviços de mídia'. O primeiro grupo atribui importância secundária para o uso dos recursos internos e, para o segundo, a principal fonte para todos os outros serviços, é interna.

Freqüentemente, as atividades de comunicação de *marketing* consideram o material de ponto de venda e mídia de massa no planejamento de campanhas para Consumidor, Serviço e Varejo. O grupo Serviço dá atenção especial a programas de 'resposta direta' e Varejo utiliza mais 'Eventos especiais'. Negócios / Indústria é diferente dos outros três grupos e dá especial atenção para um *mix* de 4 atividades (publicidade de produto, relações públicas, publicações de negócios e feiras/shows) e não apenas a duas ou três.

#### 4.7.1.2 - Conclusão da pesquisa

A CIM pode ser considerada uma área da maior importância nesta pesquisa, considerando-se o tempo e a atenção a ela devotada entre os itens estudados.

O uso das atividades não é uniforme entre os 4 grupos. Produtos de Consumo usa fornecedores de criação mais extensivamente do que os outros. Negócios/Indústria apóia-se fortemente nas suas agências de propaganda para todas as atividades de comunicação e também usa outros fornecedores para publicidade acima da média. O grupo Serviços depende mais fortemente de fornecedores de promoção de vendas, relações públicas e resposta direta. A grande diferença entre o Varejo e os demais é o uso interno para as atividades de comunicação.

Os dados desta pesquisa não indicaram uma falta de coordenação entre as atividades de comunicação consideradas, nem indicaram que os objetivos e estratégias são formulados no nível mais baixo de gerência. A direção das atividades de comunicação de *marketing* foi, claramente, um trabalho interno da alta gerência. A pesquisa indicou que a seleção e busca das atividades de comunicação de *marketing* varia significativamente entre os diferentes tipos de grupos.

---

<sup>27</sup> *In-house* = significa que os serviços são desenvolvidos pela própria empresa.

É preciso compreender que diferentes situações de produto-mercado exigem diferentes ferramentas e técnicas de comunicação.

Essas conclusões da pesquisa contrariam alguns pontos de vista expressos por autores citados anteriormente, como a dificuldade de coordenação e a falta de participação da alta gerência na formulação dos objetivos e das estratégias. Ao mesmo tempo, demonstra que o uso das ferramentas de comunicação varia conforme o tipo de atividade da empresa, sendo selecionadas aquelas que apresentam maior eficácia.

#### *4.8 - CIMG - COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING GLOBAL*

##### *4.8.1 - Definição de propaganda global*

Segundo KEEGAN (1995, p. 554-555), “propaganda global é a transferência de apelos publicitários, mensagens, arte, texto, fotografias, histórias, vídeo e filmes de um país para outro”.

No entanto, esta transferência não é simples e implica considerar um complexo conjunto de variáveis. Por isso, muitas campanhas de propaganda global falham. Não é por causa das diferenças culturais ou das experiências de consumidores entre os povos do mundo, ao contrário, elas geralmente falham por causa das pessoas encarregadas de executar as campanhas globais localmente. Essas pessoas costumam assumir uma postura de grande resistência à campanha global, antes mesmo de considerar a sua qualidade ou efetividade mercadológica.

Este autor considera que o potencial das campanhas globais que trazem bons resultados está crescendo, da mesma forma que novos conceitos, tais como os ‘produtos culturais’. Estes estão baseados na demografia global – cultura jovem – em lugar de cultura étnica ou nacional. Como exemplo, roupas podem ser direcionadas a um público alvo masculino de 18 a 25 anos em qualquer país como um segmento mundial. Willian ROEDY, diretor da *MTV Europe*, vê claramente as implicações de tais produtos culturais em propaganda: “jovens de dezoito anos em Paris tem mais em comum com os de 18 anos em New York do que com os seus pais. Eles compram os mesmos produtos, assistem aos mesmos filmes, ouvem as mesmas músicas, bebem as mesmas colas. A propaganda global simplesmente trabalha com estas premissas” (PEEBLES, 1989, p.73-78).

Dentro desta linha de raciocínio, necessidades e desejos humanos são muito similares se apresentados em situações identificadas com as experiências. Em qualquer lugar as pessoas querem valor, qualidade, a última tecnologia disponível e dentro da sua capacidade de compra, todos ficam com fome, querem ser amados e respeitados.



Numa análise final, KEEGAN (1995) considera que a decisão de usar ou não uma campanha global ou local depende dos gerentes reconhecerem os processos de troca envolvidos. De um lado, a campanha global resultará em um benefício substancial de redução de custos e aumento do controle, bem como a melhoria do potencial criativo no argumento global. De outro lado, campanhas localizadas têm a vantagem de apelarem diretamente para o atributo mais importante do produto em cada cultura.

Os produtos que estão se tornando globais, antes confinados a poucos produtos de consumo e produtos de luxo, estão aumentando. Vendas de fraldas descartáveis e de relógios, *shampoos* e *scotch* finos estão embarcando na onda da propaganda global.

Da mesma forma que foram reunidas as definições de Comunicação Integrada de *Marketing*, no sub-item 4.6.9, é oportuno também relacionar as definições de Comunicação Integrada de *Marketing* Global, a saber:

- KEEGAN (1995, op. cit.)

Propaganda global é a transferência de apelos publicitários, mensagens, arte, texto, fotografias, histórias, vídeo e filmes de um país para outro.

American Association of Advertising Agencies

CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global é um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor adicionado de um programa que integre a variedade de disciplinas estratégicas.

- GREIN e GOLD (1996)

CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global é um sistema ativo de gerenciamento promocional que coordena estrategicamente as comunicações globais em todas as suas partes componentes, tanto horizontalmente, em termos de países e corporações, como verticalmente, em termos de disciplinas de comunicação.

Tomando como referência as definições acima e a partir da nova proposta de definição da CIM desta tese, seria possível estendê-la para a CIMG, acrescentando o aspecto da internacionalização, ou seja:

**CIMG é o processo de comunicação integrada de *marketing* em nível global, que começa com a análise do consumidor (ou cliente potencial) para detectar os valores de comportamento universais, com o propósito de definir o conceito da marca, agregando-lhe valor e distinguindo-a da concorrência. Este posicionamento permitirá a criação de mensagens claras e consistentes que visam influenciar o comportamento do público interno ou externo ao maximizar a sua satisfação.**

**Para isso, utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada e devidamente interligada às ações de marketing e aos objetivos da empresa, que considera a filosofia e estrutura operacional da organização. Permite a aplicação única do conceito da marca nos programas de comunicação, em todos os países, mas tendo a flexibilidade para adaptar estratégias e peças publicitárias em casos específicos, com a finalidade de melhorar a efetividade da comunicação.**

É possível considerar, também, um estágio intermediário entre a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* e a CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global. Proponho a criação da CIMR – Comunicação Integrada de *Marketing* Regional. O seu conceito seria idêntico ao acima citado, porém para ser utilizado quando a abrangência dos programas de comunicação não tivesse a dimensão global, mas sim a cobertura de uma determinada região.

#### 4.8.2 - Aspectos que podem influenciar a comunicação global

Existem, porém, outros aspectos além dos culturais, diferenças de idioma e comportamentos que podem influenciar a eficácia da comunicação através do planeta.

Um desses aspectos é a importância em distinguir entre proposição de venda e apresentação criativa, entre o que dizer e como dizer. De acordo com uma pesquisa citada por KEEGAN (1995, p. 556-557), experientes executivos de propaganda indicaram que uma proposição de compra forte pode ser transferida em mais de 50% das vezes. Assim, alta qualidade, baixo preço e maior valor pelo dinheiro pago ultrapassam as barreiras nacionais. Na mesma pesquisa, a maioria dos executivos indicou não acreditar que as apresentações criativas viajassem bem. Os obstáculos eram as barreiras culturais, as de comunicação, problemas legais, a posição da concorrência (a estratégia de propaganda para uma marca líder é diferente da elaborada para uma marca menor) e problemas de execução.

Estas são barreiras reais, mas existem fortes razões para criar uma efetiva campanha global. Para isso, a companhia é forçada a descobrir o mercado global para o seu produto, sendo que esta procura deve ter a colaboração de todas as pessoas envolvidas com o produto, a fim de que possam trocar informações e experiências.

Neste sentido, a criação de um *database* pode ser o fundamento para o desenvolvimento de campanhas realmente globais, permitindo reunir os argumentos para uma verdadeira estratégia global por ser conceitualmente válida.

Outra questão intrigante para o *marketing* global que ainda não foi empiricamente estudada é a eficiência marginal das despesas em países com diferentes estágios de desenvolvimento econômico. Na Argentina, o potencial de mercado é menor do que nos Estados Unidos, mas a receptividade das mensagens adicionais de propaganda é presumivelmente maior na Argentina do que nos Estados Unidos. Teoricamente, dentro de uma ótima alocação de recursos, o *payoff*<sup>28</sup> marginal (vendas/impacto do *awareness*<sup>29</sup>) dos investimentos em propaganda no país deveria ser igual, na opinião de KEEGAN (1995, p. 558-561).

O autor continua o seu raciocínio explicando que os requisitos gerais para uma efetiva comunicação e persuasão são fixos e não variam de país para país. Isto também é verdade para os componentes do processo de comunicação: a mensagem enviada precisa estar codificada, transmitida através dos canais apropriados e decodificada pelo cliente/recebedor. A comunicação acontece somente quando o significado é transferido. Essas condições conduzem ao debate extensão x adaptação da propaganda global e à pergunta chave para os profissionais de *marketing* global: a mensagem específica da propaganda e a estratégia de mídia precisam ser mudadas de região para região, ou de país para país, por causa das condições ambientais?

Os proponentes da standardização acreditam que a era da vila global está se aproximando e que gostos e preferências estão se convergindo. De acordo com a standardização, uma vez que as pessoas de qualquer lugar querem os mesmos produtos pelas mesmas razões, as companhias podem conseguir grandes economias de escala através da propaganda unificada em todo o globo.

Anunciantes que seguem a abordagem localizada não compram o argumento da vila global; em vez disso, afirmam que os consumidores ainda são diferentes de um país a outro e precisam ser atingidos pela propaganda feita sob medida para os respectivos países. Os proponentes da globalização destacam que a maioria dos erros ocorre porque a propaganda falha ao compreender e adaptar-se a culturas estrangeiras.

#### 4.8.3 - Evolução de conceitos

KEEGAN (1995, op. cit.) faz um relato histórico. Durante os anos 50, a opinião dos profissionais de propaganda era que a propaganda internacional eficaz deveria ser feita pelas agências locais. No início da década de 60, a idéia de realização local foi desafiada repetidas vezes. Na década de 80, o debate "padrão x local" ganhou importância depois da publicação do artigo de Theodore LEVITT (Maio/Jun. 1983), na Harvard Business Review, sob o título *The Globalization of Markets*.

<sup>28</sup> *Payoff* = tem o sentido de cobertura de custos ou equivalência entre esforços e resultados obtidos.

<sup>29</sup> *Awareness* = significa percepção da marca ou da campanha por parte do público.

A sua tese é bastante sintética: o mundo está se tornando cada vez mais homogêneo. E cita que Pierre LIOTARD-VOGT, CEO da Nestlé, não acreditava nos 'paladares nacionais', dizendo: "eles têm hábitos e não são os mesmos; se você oferece ao público uma comida diferente, mesmo que não lhe seja familiar inicialmente, quando se acostuma a ela, irão apreciá-la" (KEEGAN, 1995, p.560). Exemplificava com o gosto pelo café forte ou fraco em diferentes regiões, reconhecendo que existiam diferenças nos paladares, mas acreditava que podiam ser modificadas.

Em contraposição, o ponto de vista defendido por LEVITT (1983) e LIOTARD-VOGT (1980), KANSO (Jan./Feb. 1992, p. 10-14.1992), também citado por KEEGAN, em uma pesquisa feita com dois grupos de gerentes de propaganda, chegou à conclusão que um grupo defendia a abordagem local para a propaganda internacional e o outro era partidário da padronização. KANSO encontrou uma tendência ao uso crescente da propaganda internacional localizada. Também notou que a controvérsia entre as duas diferentes abordagens estava ligada à cultura dos gerentes. Aqueles orientados culturalmente tendem a preferir a abordagem local e os que não são culturalmente orientados preferem a abordagem padronizada. Este autor concluiu que para o sucesso de campanhas internacionais é necessário um compromisso com a visão local.

#### 4.8.4 - Apelos publicitários e características do produto

A propaganda precisa comunicar apelos que sejam relevantes e efetivos ao público alvo. Neste particular, KEEGAN (1995, p. 561-563) comenta que os produtos estão freqüentemente em diferentes estágios no seu ciclo de vida nos vários mercados nacionais onde são comercializados e que existem diferenças culturais, sociais e econômicas nesses mesmos mercados. Por isso, o apelo mais efetivo para um produto pode variar de um mercado para o outro. Por essas razões, os profissionais de *marketing* devem identificar situações nas quais:

- "exista potencial para a redução de custos por causa da presença de economias de escala;
- as barreiras para a estandardização, como a cultural, não são significantes;
- os produtos satisfazem funções similares e necessidades emocionais nas diferentes culturas" KEEGAN, 1995, p. 561).

GREEN et al (Verão 1975, p. 25-30) conduziram um estudo cultural em vários países para determinar até que ponto os consumidores de diferentes nacionalidades usam o mesmo critério para avaliar dois produtos de uso comum: refrigerantes e cremes dentais.

Entrevistaram estudantes universitários dos Estados Unidos, França, Índia e Brasil. Em relação à França e Índia, os Estados Unidos deram mais ênfase aos aspectos subjetivos e menos aos atributos funcionais dos produtos. Os brasileiros aparentavam preocupação ainda maior com os atributos subjetivos do que os americanos. Os autores concluíram que as mensagens publicitárias não deveriam usar o mesmo apelo para estes países se a propaganda pretendesse comunicar o mais importante atributo do produto em cada mercado. Esta conclusão conduz à idéia de que a propaganda eficaz talvez requeira uma diferenciação entre o apelo básico do produto e a execução criativa do apelo. Se o produto apela para a mesma necessidade em todo o mundo, existe a possibilidade de estendê-lo para atender aquela necessidade. A questão básica está no fato de existir ou não um mercado global para o produto porque se o mercado é global, os apelos podem ser estandardizados e expandidos.

#### 4.8.5 - Freqüência de compra de produto

Um outro aspecto considerado por aqueles autores é quanto à freqüência de compra. De uma maneira geral, quanto menor a freqüência de compra de um produto, menor é a importância da propaganda como um elemento do *mix* de comunicação. Assim, produtos industriais que não são comprados freqüentemente, são caros e tecnicamente complexos, podem ser vendidos somente por uma bem treinada força de vendas. Para esses produtos, no entanto, a propaganda pode estabelecer um estágio preparatório para a força de vendas, facilitando a entrada do vendedor no cliente e ajudando a realizar a venda.

#### 4.8.6 - Seleção de agências de propaganda

O estudo realizado por TERPSTRA E SARATHY (1991, p. 456-461) apontou que existe uma tendência crescente dos clientes designarem agências globais para os seus produtos a fim de dar suporte à integração do *marketing* e das funções da propaganda. Em 1991, dos 40 maiores anunciantes dos Estados Unidos e Inglaterra, 39 possuíam redes globais ou internacionais; poucos anos antes, em 1986, apenas 1/3 trabalhavam com agências estruturadas em redes. As agências perceberam esta tendência e se colocaram em um programa de aquisições e fusões para aumentar a sua cobertura mundial e passar a servir os anunciantes mundiais.

Conforme o estudo *Agency Perceptions and Practices on Global IMC* de GOULD, et al (Jan./Feb. 1999, p. 7-20), existe uma certa importância dos aspectos relativos à coordenação e freqüência das comunicações entre os escritórios, à coordenação das disciplinas de comunicação, centralização e o uso da tecnologia da informação.

Eles citam GREIN & GOULD (1996, v. 2, n. 3, pp. 141-158), ao comentar que o crescimento do gerenciamento internacional, a dispersão da comunicação e outras decisões de *marketing* sugerem que o impacto da globalização na CIM precisa ser examinado e propuseram o conceito de Comunicação Integrada de *Marketing* Global (GIMC), como foi mencionado no capítulo 2. Este conceito global aplica-se tanto às agências internacionais de propaganda como aos profissionais de *marketing* de empresas multinacionais.

Alguns parâmetros importantes precisam ser considerados:

□ □ A sinergia e a integração entre os diversos aspectos do *marketing* e da propaganda são importantes, independentemente do uso da padronização ou da adaptação usada em cada caso, isto é, “pense globalmente, aja localmente” (WIND, 1986, v. 3, n. 2, p.23-26).

□ □ O papel da propaganda global é adicionar valor aos produtos globais, MOOJI (1998), portanto, a estratégia de comunicação global requer a identificação com os valores globais, a percepção dos benefícios das marcas e ser capaz de utilizar importantes diferenças culturais de forma significativa.

□ BARLITT e GHOSAL (1989) propõem a formulação de um quadro transnacional para a operacionalização das firmas multinacionais.

#### 4.8.7 - Pesquisa com agências americanas sobre CIM - 1997

KITCHEN e SCHULTS (Set./Out.1997) realizaram uma pesquisa entre os executivos das agências americanas para explorar três objetivos:

1. Compreender profundamente como e em que áreas estava desenvolvido o conceito de CIM nos Estados Unidos.
2. Examinar em que medida um grupo de executivos das maiores agências americanas estavam desenvolvendo, praticando ou utilizando a CIM em benefício dos seus clientes.
3. Compreender a importância e o valor das agências tradicionais de propaganda em um mercado onde a CIM está aparentemente se tornando mais importante.

Um questionário de auto-preenchimento foi enviado a uma lista selecionada de membros da 4 A's – American Association of Advertising Agencies, acompanhado de uma carta, no final de 1996. Continha 89 quesitos e cobria três importantes áreas, cada uma relativa aos três objetivos propostos na pesquisa.

Houve um retorno de 28%, correspondente a 126 respondentes. Dessa forma conseguiu-se a percepção sobre CIM de acordo com o julgamento dos executivos das agências de propaganda, membros da 4 A's. As respostas vieram dos executivos com título de presidente, *CEO/Chairman*, *Chief integration officer*, Diretor de *marketing* integrado, Supervisor de conta, Diretor de pesquisa e Diretor de criação, que trabalhavam na firma há 13,4 anos, em média. Todos possuíam nível superior, à exceção de três.

A decisão de realizar essa pesquisa partiu de uma revisão da literatura. Esses dois autores verificaram que antes do estudo de CAYWOOD et al. (1991) parecia existir pouca ou nenhuma discussão formal, nem a descrição do que é agora chamado de Comunicação Integrada de *Marketing*. Apesar de já existirem discussões entre os praticantes e artigos de imprensa, esse estudo da Northwestern, patrocinado pela 4 A's – American Association of Advertising Agencies e pela ANA – Association of National Advertisers, citado anteriormente no sub-item 5.6, parece ter sido formalmente a primeira tentativa bem definida para trazer alguma compreensão do conceito para a literatura. Portanto, a maioria dos pensamentos e discussões sobre a CIM era muito recente.

Observaram que a maioria da literatura e aprendizado sobre o tema tem sido focalizada na sua explicação, ou seja, como ela funciona em vez de construir uma teoria sobre a compreensão dos seus princípios básicos. A edição especial do *Journal of Marketing Communications* (1996) dedicada à CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* descobriu virtualmente que todos os *papers*<sup>30</sup> lidavam com a construção da teoria e/ou a identificação dos pontos chaves. Em outras palavras, a CIM ainda parecia ser um pré-paradigma em oposição a um estado de pós-paradigma. Entretanto, os principais textos de *marketing* e livros especializados em comunicação de *marketing* têm praticamente adotado alguma perspectiva de abordagem da comunicação integrada (KOTLER, 1997; ZIGMUND e D'AMICO, 1996; SHIMP, 3ª ed., 1993; Belch e Belch, 3ª ed. 1995; KRUGMAN et al., 1994), um sinal significativo de que a CIM estava progredindo na sua aceitabilidade e se tornando uma abordagem acadêmica no *marketing* em geral.

Apesar de vários autores terem desenvolvido seus conceitos de forma independente, parecia ainda não existir uma definição, descrição ou processo que identifique consistentemente o que é CIM e o que não é. Enquanto o assunto era geralmente aceito na literatura de *marketing*, ainda existiam muitas áreas cinzas que necessitavam de esclarecimentos.

A prática da CIM era ainda indeterminada nas estratégias de comunicação global (GREIN e GOLD, v.2, n. 3, 1996, p. 141-158). Outras evidências tendiam a suportar que ela era dependente do uso extensivo do *database*, de preferência individualizado (JACKSON e WANG, 1994; JUNU, 15 Fev. 1993) o qual vinha a fortalecer o processo organizado de aprendizado com o fim de desenvolver técnicas e atividades sofisticadas de comunicação integrada de *marketing*.

---

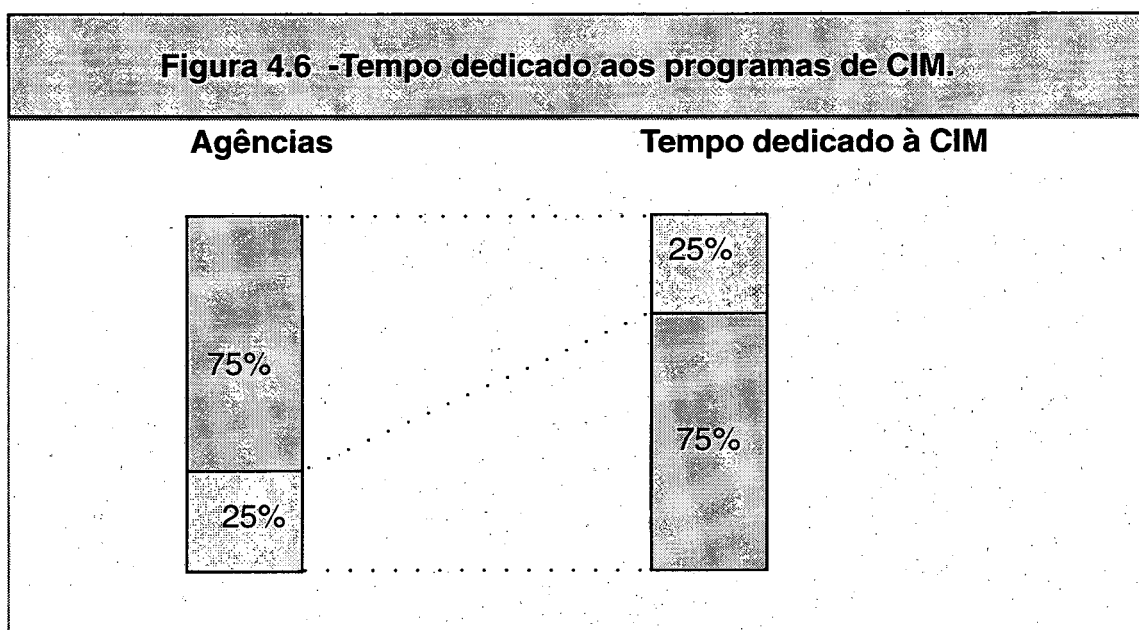
<sup>30</sup> *Papers* = trabalhos acadêmicos.

Uma vez que o *database* é freqüentemente considerado crítico para o desenvolvimento e prática da CIM, valia a pena verificar como ele estava se desenvolvendo em escala global. O conceito do *database* inclui toda a informação que uma organização pode obter dos seus consumidores e clientes (SCHULTZ, 1 Jul. 1996). Enquanto é comum a falta de dados sobre o consumidor final em um canal de distribuição, *Business to Business*<sup>31</sup> e serviços, as organizações têm consideráveis dados internos. Isto as capacita a desenvolver o requerido *database* comportamental. Na verdade, existem informações substanciais sobre consumidores que podem fornecer a base para o seu desenvolvimento. Infelizmente, é a falta de comunicação e cooperação entre *marketing*, vendas e pesquisa que retarda o uso mais amplo da informação.

#### 4.8.7.1 - Principais resultados.

- Tempo dedicado aos programas de CIM.

A maioria das agências gasta uma porção substancial do seu tempo assistindo os clientes nos programas de CIM. Os dados revelaram que 75% das agências dedicavam 25% do seu tempo a programas de CIM e 25% disseram que 75% ou mais do seu tempo era dedicado a esses programas. Foi interessante notar que 60% das agências pequenas devotavam mais de 50% do seu tempo à CIM dos seus clientes, caindo para 46% nas agências médias e 36% nas grandes, indicando que as agências menores dedicavam mais tempo do que as grandes aos programas de comunicação integrada de *marketing* dos seus clientes.



Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>31</sup> *Business to business* = sistema de comunicação e negócios de uma empresa para outra.



- Impacto da CIM nos orçamentos.

Os executivos das agências acreditavam que os orçamentos seriam positivamente afetados pelas atividades de Comunicação Integrada de *Marketing* e não o contrário. Por outro lado, aproximadamente 60% dos orçamentos de comunicação dos clientes iam para a propaganda e não foram considerados integrados.

- Como as agências são remuneradas pela CIM.

Cerca de 65% das agências recebiam parte da sua compensação como “*fee*”<sup>32</sup>, em segundo lugar vem um misto de “comissão e *fee*”, sendo a “comissão” a menos freqüente. Ao serem perguntados se receberiam algum tipo de compensação pelo desenvolvimento de programas de integração, houve opiniões contraditórias, indicando que, aparentemente, as agências acreditavam que não recebiam mais por desenvolverem programas de comunicação integrada.

- O que é CIM?

Foi usada a seguinte definição: “CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* é um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor adicionado de um plano que avalia o papel estratégico das várias disciplinas de comunicação (por exemplo, propaganda, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas) e combina essas disciplinas para proporcionar clareza, consistência e o máximo impacto nas comunicações” (SCHULTZ, 18 Jan. 1993).

A média de 6,31 nas respostas indicou que existe alguma concordância, mas não uma convicção real. Portanto, a conceituação do autor necessitava de uma definição mais aceitável e relevante. Os respondentes pareciam estar procurando algo adicional sobre mensuração e execução: necessidade de encontrar meios de operacionalizar o conceito. Alguns comentaram que a forma da CIM está em focar mercados específicos e na sua execução e não somente no planejamento.

- Existem barreiras à implementação da CIM?

É visível que as agências acreditavam na possibilidade da CIM ser implementada nas empresas e que estariam qualificadas para trabalhar com as unidades de negócios dos clientes. Acreditavam, também, que poderiam fazer um melhor trabalho se uma agência tivesse maior participação nos negócios dos clientes.

Surgiu uma forte discordância de que os programas de CIM aumentariam os custos ou que seria necessário pessoal extra para gerenciar esses programas, mesmo com os esforços adicionais necessários para a integração, mas os executivos das agências disseram que o custo não seria um problema para a CIM.

---

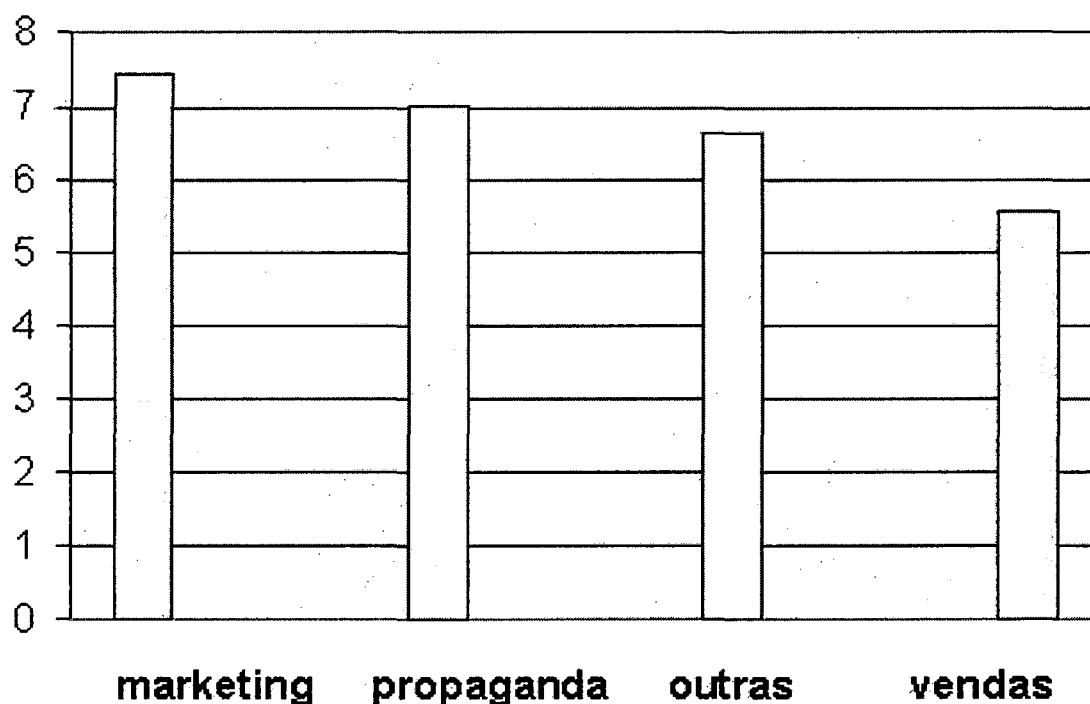
<sup>32</sup> *Fee* = valor negociado para a remuneração dos serviços da agência.

- Crenças

A forte concordância de que a CIM aumenta o impacto, torna as idéias criativas mais efetivas e proporciona maior consistência na comunicação suporta o ponto de vista da agência de que a CIM poderia melhorar o retorno dos investimentos em comunicação de *marketing* dos clientes. Entretanto, não está claro se os executivos das agências sentem que os clientes conseguiriam um maior controle sobre os orçamentos ou suas responsabilidades, bem como não poderiam oferecer soluções rápidas ou medidas mais efetivas de mensuração da comunicação integrada de *marketing* indicando, talvez, que, enquanto as agências reconheciam o potencial valor da CIM, ainda não estavam certas sobre a eficiência no uso do tempo e dos custos.

Os respondentes informaram que a pressão para o uso da CIM vinha mais do *marketing* (média 7,44), depois do pessoal da propaganda (média 7,02), seguida pelas outras funções da corporação (média 6,63), sendo a menor pressão vindo de vendas (média 5,57), como pode ser visualizado na figura 4.7. Esses resultados levam a prever que um dos desafios para a futura adoção da CIM seja o grau com que os vários grupos, através da organização, venham a compreender os conceitos e os processos para a sua implementação.

**Figura 4.7 – Pressão dos clientes para usar a CIM - Comunicação Integrada de Marketing**



Fonte: Elaborado pelo autor.

- Uma só agência pode fazer CIM?

Os executivos das agências não esperavam que os clientes trabalhassem com um grande número de agências não afiliadas para prover soluções de comunicação de *marketing*. A grande variedade de serviços poderia estar relacionada à mentalidade de *one stop agency*<sup>33</sup> para todas as necessidades táticas de comunicação de *marketing*, mas também pode ser mais do que isso. Os clientes talvez estivessem esperando maior envolvimento no desenvolvimento estratégico, coleta de informações sobre os consumidores ou todo um *spectrum* de serviços ao longo da cadeia de valor.

Os executivos das agências também pareciam concordar que os clientes continuariam a utilizar pessoas e facilidades externas de comunicação de *marketing*. Eles não concordaram que as agências de propaganda trabalhariam mais intimamente com relações públicas, *marketing* direto ou agências de promoção de vendas. Isto deixa a responsabilidade da integração nos ombros dos profissionais de *marketing* e não da agência.

- CIM e mensuração

Não existe concordância se os sistemas de mensuração atualmente usados são efetivos para medir os programas de CIM. Este é um assunto que a maioria dos executivos não foi capaz de responder claramente, apesar de ser algo muito importante. Algumas sugestões para a avaliação foram:

- Cada elemento tem de ser avaliado individualmente.
- O programa total deve ser avaliado em relação aos objetivos.
- Os objetivos e resultados devem ser mensuráveis.

- CIM é um modismo?

Não parece que seja um modismo. Foi introduzida na organização dos clientes devido a necessidades dos negócios. Três razões justificam a adoção da CIM pelos clientes:

- O Conceito – sinergia entre as ferramentas de comunicação.
- A Crença – o sucesso no futuro depende de ajudar os clientes;
- A Ferramenta – o *database marketing* está em rápido crescimento e desenvolvimento na CIM.

- Conclusões

A pesquisa revelou que os líderes das agências acreditavam que a CIM é um importante conceito e abordagem de trabalho, o mesmo sendo válido para os clientes. Existem, entretanto, questões sobre como os programas deverão ser avaliados.

---

<sup>33</sup> *One stop agency* = refere-se às agências que oferecem quase todas as disciplinas de comunicação.

No estudo inicial de CAYWOOD et al (1991), os executivos das agências concordaram que a integração deveria vir do cliente, uma vez que as agências, não importando o seu nível de capacidade, simplesmente não poderiam integrar os programas de CIM, a menos que o cliente assumisse a liderança. Nesta pesquisa, os executivos das agências pareciam acreditar que, dado o suporte do cliente, elas poderiam criar um efetivo programa de comunicação de *marketing* através das unidades de negócios e das divisões, mas foram reticentes quanto ao compromisso do cliente neste processo.

Portanto, no espaço de tempo percorrido entre as duas pesquisas, a de 1991 e a de 1997, houve alguma evolução na capacidade das agências coordenarem programas de CIM, mas ainda indicava a dependência do cliente.

Ainda nessa pesquisa, parece que a CIM passou do estágio “o que é isto” para o de “como poderemos fazê-la”, em seu processo de desenvolvimento nos Estados Unidos. Algumas preocupações ficaram evidentes:

- a forma de compensação;
- o sistema de mensuração de resultados;
- como a agência pode se tornar capaz em todas as áreas da comunicação.

#### 4.8.8 – Pesquisas nas agências americanas sobre CIMG – 1999

GOULD et al (1999) desenvolveram uma pesquisa junto a agências de propaganda com ênfase na estrutura organizacional, cultura e processos para determinar a forma como impactariam a formação das estratégias de comunicação de *marketing*.

O estudo procurou determinar o grau de atividade das agências com respeito a estes pontos. Para isto, enviaram questionários a 71 CEO's e Diretores de alto nível, com funções internacionais, das 65 maiores agências dos Estados Unidos, escolhidas com base no *Directory of Advertising Agencies*. As agências eram responsáveis por um faturamento anual que variava de US\$ 400 milhões a US\$ 8 bilhões (1996) e que, por esta razão, provavelmente deveriam ter contas<sup>34</sup> internacionais. Obtiveram um percentual de respostas de 19,1%, equivalente a 14 questionários de um total de 71 enviados.

A seguir, podem ser observadas algumas conclusões e sugestões deste estudo:

Os entrevistados viam duas formas básicas de estratégias: Global (muito centralizada) e Multilocal (muito descentralizada). Como resultado dessas estratégias, ocorreria a combinação da eficiência global com a sensibilidade local, relacionando as referências e controlando os talentos, experiências e recursos de várias partes, em uma rede de alta colaboração independente.

---

<sup>34</sup> Contas é uma denominação comumente usada para designar os clientes da agência.

Isto sugere que somente as grandes agências seriam capazes de empreender totalmente esta integração, pois a prática da Comunicação Integrada de *Marketing* Global é muito complexa, sendo um reflexo dos temas que emergem.

Marcas, mercados e diferenças sociais e culturais têm grande influência na organização da coordenação. A ligação de fatores situacionais de mercado, tais como marcas e clientes, com as agências e sua organização, indicam que estão associados e que a sua coordenação espelha estes requisitos. Pode-se dizer que a estrutura segue a estratégia.

Complementando o anterior, a cultura do cliente é espelhada pela agência. A compreensão da cultura do cliente bem como a do público alvo consumidor são importantes para criar uma eficiente propaganda global, refletindo uma interdependência entre ambas as organizações. Por outro lado, apesar da coordenação ser importante, não se deve esquecer que a principal proposta da agência é criar uma comunicação eficaz.

Com respeito aos itens citados, os autores sugerem que trabalhos futuros deveriam considerar as comunicações bem como as relações de poder e de relacionamento entre as duas partes: clientes e agências.

#### 4.8.9 - Pesquisa internacional com agências sobre CIM - 1999

A pesquisa realizada por KITCHEN e SCHULTS (Jan./Fev. 1999, op. cit.) utilizou a abordagem da "explicação construída"<sup>35</sup> e usou a mesma definição de CIM da pesquisa anterior nos Estados Unidos, em cinco países (Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e Índia ). A definição pesquisada foi a seguinte:

CIM é um conceito de planejamento de comunicação de *marketing* que reconhece o valor adicionado de um plano que avalia o papel estratégico de variadas disciplinas de comunicação (por exemplo, propaganda de um modo geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas) e combina estas disciplinas para conseguir clareza, consistência e o máximo impacto da comunicação.

Por ser um estudo exploratório, foi usada uma amostra de conveniência, totalizando 243 respondentes ocupando cargos de alta direção, porque a intenção era conseguir uma idéia sobre a CIM, a partir das agências *full-service*<sup>36</sup> nos cinco países mencionados. Foram excluídas aquelas que não eram *full-service* e os especialistas de mídia.

<sup>35</sup> "Explicação construída" é uma abordagem que vai agregando as opiniões e informações dos entrevistados a medida que a pesquisa vai avançando.

<sup>36</sup> *Full service* indica que as agências oferecem todos os serviços de comunicação.

Na Austrália e na Índia, 25% dos executivos dedicavam ¼ do seu tempo a programas de CIM para os seus clientes. Este índice inferior aos demais poderia ser por causa da menor noção sobre integração nestes dois países e pela perspectiva de que a maioria do tempo dedicado às atividades de CIM e/ou a alocação de recursos estava relacionada com o tamanho da agência. Grandes empresas como Nestlé, Kellogg's, Coca-Cola etc. são mais conscientes da construção da marca utilizando a propaganda tradicional.

- Ações *below the line*

Uma significativa proporção da verba dos clientes está sendo direcionada para ações *below the line*<sup>37</sup>: Estados Unidos 30%, Reino Unido 50%, Nova Zelândia 40%, Austrália 36%, Índia 36%, sugerindo que as agências de propaganda estão ampliando o seu escopo de comunicação e levando a ações integradas. Notadamente, nos cinco países, existe uma tendência em direção à diversidade das ações de comunicação de *marketing*, provavelmente motivadas pelas considerações de custos e pelo desejo de uma maior resposta sinérgica *vis a vis* a diminuição dos recursos.

- Integração da comunicação

Nos cinco países, os respondentes concordaram que as companhias deveriam estar integradas na suas comunicações. A CIM, pelo fato de propiciar consistência nos métodos e nas abordagens, maximiza o impacto da comunicação e, portanto, resulta em um custo mais efetivo e eficiente nas comunicações de *marketing*. A maioria dos respondentes apoiou a definição de CIM utilizada na pesquisa, mas não completamente, sugerindo algumas modificações. Os comentários indicaram que a maioria dos respondentes estava buscando algo sobre a mensuração e implementação, ou seja, buscando uma maneira de operacionalizar o conceito. Pode-se destacar que a força da CIM está em focar o *target market*<sup>38</sup> e na sua execução e não apenas na estrutura do planejamento.

- Sistemas de avaliação

Uma das dificuldades é que a CIM depende dos sistemas de avaliação atualmente em uso, mas existe alguma crença de que ela pode fazer avaliações mais efetivas da comunicação de *marketing*. Estes sistemas de avaliação certamente passarão a ser um tópico muito importante. De um modo geral, cada elemento precisa ser avaliado individualmente; os objetivos de cada campanha, sua comunicação e o resultado da integração deverão ser medidos. Portanto, enquanto a CIM é reconhecida como de valor significativo e importante para clientes e agências, fica enfraquecida a aplicação do conceito no sentido global pelo fato de não ter uma proposta clara, metodologia, mensurações e avaliações aceitáveis pela maioria.

---

<sup>37</sup> *Bellow the line* = refere-se ao material de ponto de venda e de não mídia, assim como a algumas outras disciplinas como marketing direto, relações públicas, assessoria de imprensa, entre outras.

<sup>38</sup> *Target market* = mercado ou público selecionado para ser trabalhado pelo marketing e

A despeito de alguns aspectos negativos sobre a mensuração, muitos respondentes dos cinco países concordaram que a CIM é a “face do futuro” e a sua importância está crescendo rapidamente. Eles inferiram que está ocorrendo uma revolução no sentido de mudar as regras do *marketing* e que o papel das agências tradicionais de propaganda está sendo alterado significativamente.

- Capacitação profissional

Com relação aos profissionais, dada a perspectiva de integração, existe um reconhecimento geral de que as equipes deverão ter especialistas e profissionais com uma ampla experiência, ou seja, com o conhecimento das outras ferramentas da comunicação. Os respondentes acreditavam que deviam expandir o número de serviços além da propaganda e que é preciso uma interação entre as diferentes agências de propaganda. Em cada país, apesar dos clientes ainda trabalharem indiferentemente com agências que não são filiadas entre si, eles já estão exercendo alguma pressão para que haja uma abordagem mais integradora das ações de comunicação.

- Quem pressiona o uso da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*

A grande pressão para a CIM vem do *marketing* e da gerência corporativa, seguida pela gerência de propaganda e vendas. Portanto, não é surpresa que os respondentes das agências estejam a favor dos programas de comunicação de *marketing* e da eliminação da falta de comunicação quando são usados vários fornecedores. Se os clientes têm estas crenças e eles dirigem o processo de investimento, então, naturalmente, os executivos das agências de propaganda darão seu suporte. Os respondentes acreditavam que os programas de CIM permitiam aos clientes um maior controle sobre as ações. Os comentários dão grande suporte para os seguintes pontos:

- cada elemento precisa ser avaliado individualmente;
- o programa total deve ser avaliado em relação aos seus objetivos e metas;
- os objetivos devem ser medidos e os resultados devem ser sempre avaliados.

- Validade do conceito de CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*

A maioria dos executivos dos cinco países demonstrou que a CIM é um conceito válido que oferece grandes benefícios sob a perspectiva do cliente. Potencialmente, parece causar um grande impacto na comunicação, especialmente quando as idéias criativas podem atravessar as fronteiras dos mecanismos de comunicação. Integração significa consistência através de uma gama de atividades promocionais, as quais oferecem simultaneamente “uma voz, uma personalidade” sob a perspectiva da decodificação. Assim, a falta de comunicação entre diferentes agências pode ser minimizada, se não totalmente eliminada. Presumivelmente, se não reduzir os custos, pelo menos ajudará os clientes a conseguir maior controle sobre os orçamentos de comunicação. Isto implica que, por enquanto, os clientes estão dispostos a ir adiante na implementação das ações de *marketing* integrado.

A maioria dos respondentes opinou que as barreiras que impedem a integração das ações não farão os clientes desistir de integrá-las e que a maioria das barreiras não é considerada muito importante. Foi reconhecido que os programas de CIM poderiam ajudar a construir uma relação sinérgica entre as unidades estratégicas de negócios e que os profissionais de comunicação integrada do cliente precisarão adotar uma visão mais generalista. Também houve o reconhecimento de que as redes de agências integradas ainda não adquiriram a necessária habilidade na implementação das ações de comunicação de *marketing*, uma vez que as agências independentes têm conseguido tirar negócios dessas redes.

- Barreiras à CIM - Comunicação Integrada de Marketing

Foram relacionadas as seguintes barreiras para a implementação da CIM:

1. Falta de programas de CIM em várias agências
2. As equipes precisam ser mais generalistas
3. As agências integradas não têm talentos em todas as áreas da comunicação de *marketing* (*marcom*)<sup>39</sup>
4. CIM significa que a equipe tem de desenvolver novos conhecimentos
5. A CIM dá muito controle a poucos indivíduos
6. Os clientes decidem 'o que' e 'como' nos programas de CIM
7. Os clientes não têm conhecimento para realizar programas de CIM
8. Dificuldades de centralização dos clientes
9. A organização do cliente constrange a CIM
10. Contraria a cultura corporativa do cliente
11. Excessiva dependência de um único fornecedor
12. CIM demanda equipe adicional para gerenciar os programas
13. A CIM cria dificuldades na modificação dos programas
14. Dá excessivo controle às agências de propaganda
15. Aumenta os custos

Entretanto, os respondentes das agências reconheceram que os clientes estão adotando esta tendência e que o seu futuro dependerá de ajudá-los a desenvolver programas de CIM. Surpreendentemente, os respondentes das agências parecem acreditar que as principais forças por trás dessas mudanças estão na fragmentação da mídia e nas modificações no seu uso, acompanhada pela expansão do *database marketing*.

- Níveis de evolução da CIM - Comunicação Integrada de Marketing

Fazendo a analogia com o ciclo de vida do produto, os autores consideram que a Austrália e a Índia estariam na fase de introdução, o Reino Unido e a Nova Zelândia um pouco mais à frente, na fase do crescimento e os Estados Unidos, possivelmente, no início da fase da maturidade.

---

<sup>39</sup> *Marcom* = é uma nova terminologia que significa *marketing communication* (comunicação de marketing).



- Conclusões

Apesar dos problemas apontados, existe grande similaridade nas respostas dos entrevistados para o estudo, especialmente quanto aos aspectos estruturais. Entretanto, dada a limitação do estudo a 5 países de língua inglesa, não é possível dizer que representa a situação atual da CIM no mundo. Neste sentido:

- A quantidade de tempo e de recursos direcionados à CIM é de grande importância para o papel das agências de propaganda e para os seus clientes.

- Os clientes estão caminhando para as ações de comunicação integrada com uma tendência cada vez maior.

- As características da CIM são fortemente apoiadas pelo pessoal da área de comunicação dos clientes, talvez, devido à proliferação das mudanças como o *database marketing*, fragmentação da mídia, mudanças nos hábitos de compra de mídia e negociação, levando-os a buscar uma coordenação e melhor sinergia, a menores custos

- Existem evidências, nos cinco países, de que as agências estão preocupando-se mais com assuntos práticos do que com a compreensão e explicação do que significa a integração.

- Para os autores, o conceito genérico de CIM é aceito, mas os métodos de operacionalização talvez tenham de ser diferentes porque as empresas não somente enfrentam uma multiplicidade de produtos e opções de mensagens (mais as circunstâncias ambientais e da mídia), mas também enfrentam a dimensão seqüencial e temporal.

- A potencialidade da CIM, tanto para clientes quanto para as agências, depende das circunstâncias que podem variar de firma para firma, de um mercado para outro e de marca para marca.

- Existe um paradoxo. De um lado, a comunicação integrada de *marketing* é o maior desenvolvimento da comunicação na última década do século XX, de outro, o seu desenvolvimento teórico e conceitual ainda está na sua infância.

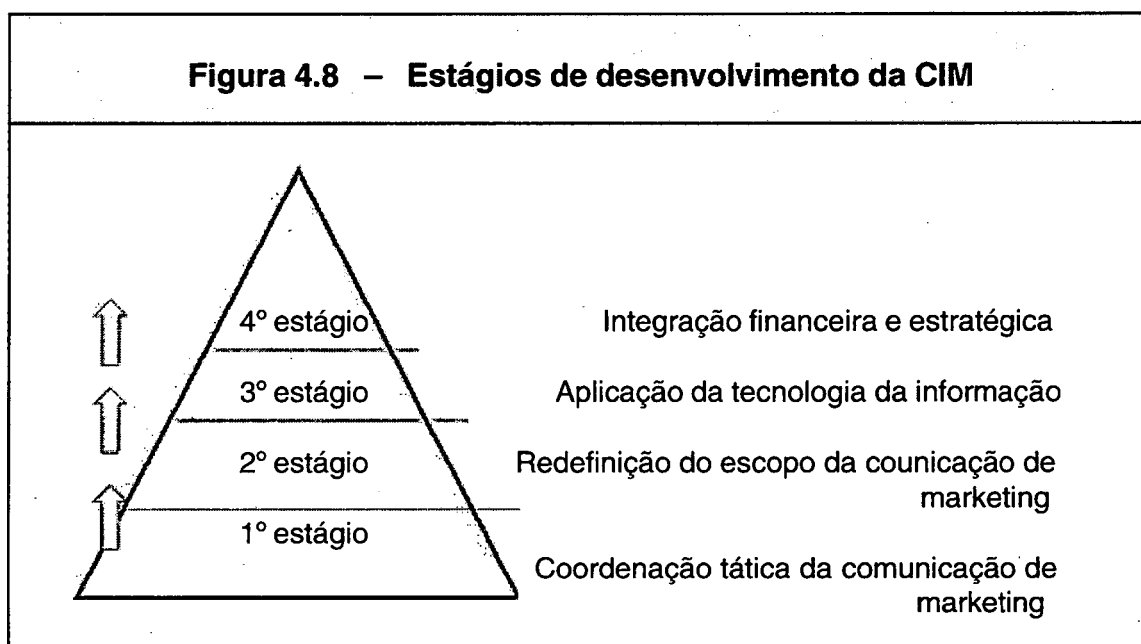
- Desde que muitas firmas deste estudo estão apoiadas na abordagem de 'uma imagem, um som' que, na visão dos autores é o primeiro estágio da CIM, elas precisam mudar para uma abordagem 'de fora para dentro' em contraposição à de 'dentro para fora'. Elas precisam começar a considerar o potencial de contatos que poderão ter com os consumidores/clientes e a se mover para integrar, aplicando a tecnologia da informação para suportar toda a forma de contato com o consumidor.

A partir destas constatações, os autores idealizaram quatro estágios de desenvolvimento da CIM, como pode ser visto na figura 4.8.

Cada um dos quatro estágios pode ser assim interpretado:

1º estágio - *Integração financeira e estratégica* – A empresa monitora constantemente a *performance* dos programas de comunicação de *marketing* (*marcom*)<sup>40</sup> sob o ponto de vista do ROI. Informação e conhecimento estão ligados a uma avaliação constante em base global de cada segmento selecionado.

2º estágio - *Aplicação da tecnologia da informação* – Mantém as fontes de dados acessíveis dos bancos de dados segmentados globalmente.



Fonte: KITCHEN, Philip J. e SCHULTZ, Don E. *A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC*. *Journal of Advertising Research* New York, Jan/Fev, 1999, p.24

<sup>40</sup> *Marcom* = é uma nova terminologia que significa *marketing communication* (comunicação de marketing).

3º estágio - *Redefinição do escopo da comunicação de marketing* – As organizações ganham maiores informações a respeito de seus clientes e as aplicam para o desenvolvimento de *marcom*, avaliando o retorno. Precisam, também, alinhar-se com agências externas.

4º estágio - *Coordenação tática da comunicação de marketing* – Requer um alto grau de comunicação interpessoal e multifuncional dentro e fora do negócio, gerado pela empresa e não pelas agências externas.

Finalizando, existem, pelo menos, seis áreas de concordância detectadas na pesquisa:

- A CIM chegou para ficar. Não é um modismo gerencial. Ela reflete importantes mudanças conceituais e práticas na forma como clientes e agências abordam o trabalho da comunicação de *marketing*.
- Forças globais estão modelando as abordagens de integração.
- O nó górdio, ainda a ser desatado, para acelerar a CIM é a efetividade na avaliação e na mensuração. A CIM não se encaixa nos modelos de hierarquia de efeitos. Ela requer um novo critério
- É relativamente fácil atestar que o valor das agências derivado da CIM está relacionado em proporcionar benefícios aos clientes em termos de consistência, impacto e continuidade. Entretanto, o que é CIM ainda não está solidamente definido.
- Fica evidente no estudo que promoção de vendas, relações públicas e *marketing* direto estão menos integradas do que a propaganda. Uma razão seria devido ao fato da CIM ser algo relativamente novo. Outra porque estas disciplinas são utilizadas na base de projetos em vez de fazerem parte do *mix* de comunicação. Assim, os elementos *below the line*<sup>41</sup> podem estar sendo vistos como de curto prazo em vez da continuidade inerente às campanhas de propaganda. A CIM é, ainda, outra possibilidade de continuidade para a interatividade e sinergia do *below the line*<sup>41</sup>.
- O novo século parece necessitar de uma nova estirpe de comunicadores, formada por aqueles que podem ter uma visão generalista da comunicação de *marketing* sob a perspectiva do 'contato da marca'. Isto será muito mais orientado para a perspectiva do consumidor (de fora para dentro) em vez de uma perspectiva orientada para a companhia (de dentro para fora).

Fechando as conclusões, os autores perceberam que os consumidores não representam mais a família ideal educada pelas novelas e pela propaganda. Em vez disso, estão mais atentos ao dia-a-dia, têm maior conhecimento, são sofisticados e críticos decodificadores das mensagens de comunicação de *marketing*.

---

<sup>41</sup> *Bellow the line* = refere-se ao material de ponto de venda e de não mídia, assim como a algumas outras disciplinas como marketing direto, relações públicas, assessoria de imprensa, entre outras.

Marketing e comunicação de marketing estão em transição de uma antiga e histórica orientação para o produto que saia dos sistemas de marketing, para uma nova orientação da informação interativa focada no consumidor do século XXI. O market place<sup>42</sup> está globalmente se transformando em market space,<sup>43</sup> indicando que o mind space<sup>44</sup> juntamente com as atividades integradas poderão ser duplamente focados no comportamento do consumidor e na comunicação de marketing, logo no início do século XXI.

Os autores SCHULTZ et al (1996, p. 107) explicam que a diferença crítica entre a nova forma de comunicação integrada de *marketing* e a tradicional, funcionalmente orientada para as atividades usadas pela maioria das organizações através dos anos, particularmente aquelas da propaganda em mídia de massa, é que a CIM precisa impactar o comportamento do público alvo. Isto não significa que a propaganda, a promoção de vendas, o *marketing* direto e as relações públicas não influenciem o comportamento. Geralmente o fazem, especialmente a promoção e o *marketing* direto, mas a grande diferença é que a CIM é planejada, desenvolvida, executada e avaliada em relação a um específico comportamento do consumidor em mente: o processo de fazer compras agora e no futuro.

#### 4.8.10 - O Phase Model

Um outro aspecto que parece ser interessante para a melhor compreensão da aplicação da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global refere-se às etapas de desenvolvimento das empresas. Utilizando o *Phase Model* para grandes indústrias manufatureiras, de BOLWIJN e KUMPE (Março 1989, pp. 44-57), percebe-se que as empresas evoluem conforme as exigências do mercado, estabelecendo-se critérios de *performance*. As mudanças nas demandas dos consumidores têm forçado as indústrias a encontrar formas de atendê-las, o que é demonstrado no quadro 4.5, que inicia com a necessidade de menor preço e a conseqüente exigência da busca pela eficiência, evolui para a oferta de qualidade, seguindo para uma nova etapa visando maior flexibilidade para conseguir a diversificação de linha de produtos para, então, atingir o estágio da inovação em busca da diferenciação dos seus produtos ou serviços (*uniqueness*).

Quadro 4.5 - Phase Model					
Necessidades de mercado	60	70	80	90	Crítérios de <i>performance</i>
Preço					Eficiência Qualidade Flexibilidade Inovação
Qualidade					
Linha de produtos					
<i>Uniqueness</i>					

Fonte: Adaptado de BOLWIJN e KUMPE. *Manufacturing in the 1990s - Productivity, Flexibility & Innovation* (1989, March, p.47).

<sup>42</sup> *Market place* = mercado físico

<sup>43</sup> *Market space* = mercado virtual

<sup>44</sup> *Mind space* = mercado mental

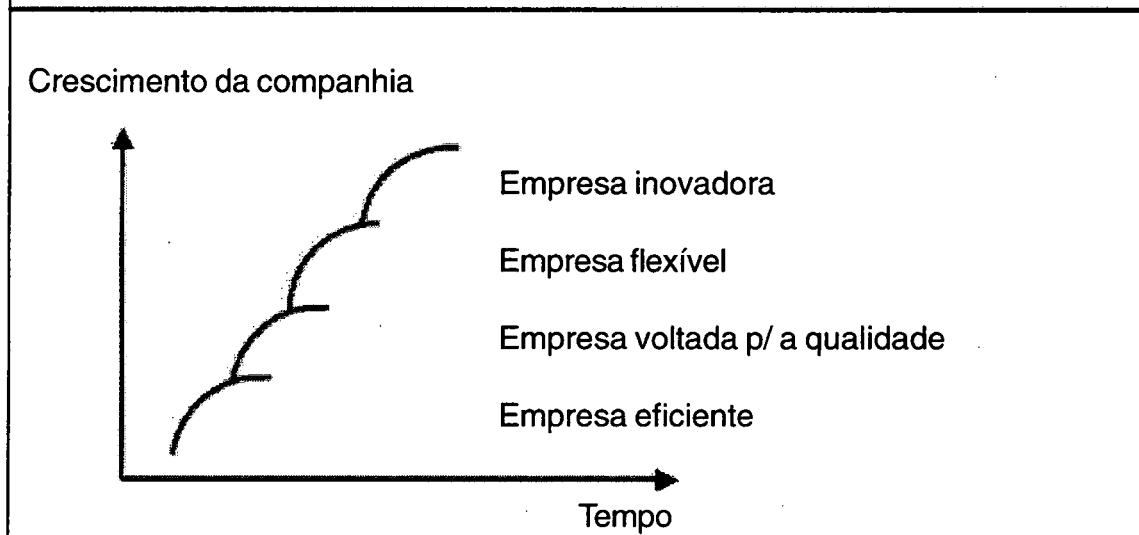
Entretanto, como as companhias não reagem da mesma maneira às mudanças de uma nova demanda de mercado, o seu tempo de adaptação pode variar. As novas necessidades de mercado não surgem, também, para todos os setores industriais ao mesmo tempo; desta forma, nem todas as companhias (ou mesmo os seus departamentos) estarão na mesma fase do modelo. Assim sendo, as características ideais das companhias em cada fase, abrangendo o período de 40 anos (1960-2000), objeto do estudo, podem ser representadas hipoteticamente pelo quadro 4.6 e figura 4.9. Em verdade, as companhias ou seus departamentos nunca possuem um estágio 'puro' de uma das fases, na realidade elas são multiformes.

<b>Quadro 4.6 - Necessidades de Mercado, critérios de <i>performance</i> e tipos ideais de empresas no período 1960 – 2000</b>			
<b>Ano</b>	<b>Necessidades de mercado</b>	<b>Crítérios de performance</b>	<b>Tipo ideal de empresa</b>
1960	Preço	Eficiência	Empresa eficiente
1960	Preço, qualidade	Eficiência, qualidade	Empresa voltada para a qualidade
1960	Preço, qualidade, linhas de produto	Eficiência, qualidade, flexibilidade	Empresa flexível
1960	Preço, qualidade, linhas de produto, <i>uniqueness</i>	Eficiência, qualidade, flexibilidade, habilidade de inovação	Empresa inovadora

Fonte: BOLWIJN e KUMPE. . Op. cit. fig. 4.9

Como se pode perceber, este ambiente propõe que os estilos tradicionais das empresas e dos gerentes não podem ser adaptados com facilidade porque o panorama atual dos negócios vem exigindo ciclos mais curtos de desenvolvimento de novos produtos, assim como ciclos mais curtos de produção (*lead time*), a fim de poder acompanhar mercados cada vez mais fragmentados e com clientes sofisticados, de grande capacidade de competição, tanto local como globalizada.

Relacionando este estudo com a proposta de compreender o uso e a importância da CIMG – Comunicação Integrada de *Marketing* Global, é possível imaginar que existe também alguma correlação entre a estrutura, cultura e sistemas de trabalho das agências e clientes que influenciaria o seu relacionamento. Portanto, este aspecto merece ser examinado e consta deste trabalho.

**Figura 4.9 – Evolução de alto volume de manufatura**

Fonte: BOLWIJN e KUMPE. "Manufacturing in the 1990s - Productivity, Flexibility & Innovation". 1989, March, p.48. In 2<sup>nd</sup>. Int'l Production Mngement Conference on Management and New Production Systems. Fontainebleu. 1998, March, p. 48.

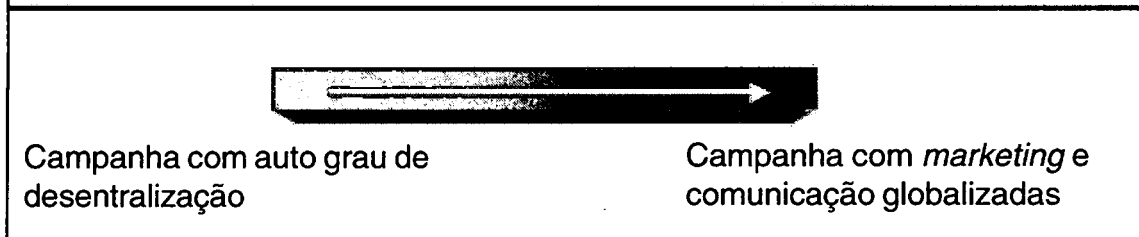
#### 4.8.11 - Globalization continuum

Corroborando esta observação, Gordon LINK (Primavera 1988, v. 5, n. 2, p. 69-74), McCann-Erickson's Worldwide Director of Media Service, fez algumas constatações. Em seu artigo, observa que a globalização era um fato irreversível devido ao desenvolvimento tecnológico dos transportes e das comunicações, bem como do crescimento das empresas e dos mercados. Por este motivo, "as agências de propaganda, como prestadoras de serviços, tinham de ganhar capacidade global para servir a clientes globais [...] com uma estrutura de serviços mundial". No entanto, esta mudança não poderia ser feita de uma só vez, mas progressivamente, no que denominou de '*globalization continuum*' e explica que as companhias podem começar o processo em diferentes pontos de um amplo *spectrum* que pode ser visualizado na figura 4.10, em um movimento da esquerda para a direita.

No lado esquerdo, estão as companhias com alto grau de descentralização, operações multi-domésticas e muitos produtos. No meio, as que aumentaram o grau de centralização de produtos e posicionamento de marcas, adaptados às diferenças locais. E na direita, encontram-se as companhias ou marcas totalmente integradas, com *marketing* e propaganda globalizados. Deve-se, portanto, analisar onde a companhia se encaixa nesta grande gama de possibilidades.

#### 4.8.12 – Tipos de marketing

Parece interessante considerar outro estudo. Warren KEEGAN (1995, p. 9-20) estabelece as diferenças entre o *marketing* doméstico, internacional, multinacional e transnacional, como explicado a seguir:

**Figura 4.10 – Spectrum Globalization Continuum**

Fonte: elaborado pelo autor

### Marketing doméstico

O '*marketing* doméstico' está voltado exclusivamente para o país de origem. Há mais de 50 anos, a maioria das companhias dos Estados Unidos podia ter sucesso praticando este tipo de *marketing*. Hoje, é cada vez menor o número de empresas que poderá sobreviver com esta estratégia.

### Marketing de exportação

O '*marketing* de exportação' é o primeiro estágio de evolução, no qual a companhia vende apenas para os países que quiserem comprar.

### Marketing internacional

O '*marketing* internacional' seria o segundo estágio no sentido expansionista, para aproveitar as oportunidades de mercado fora do país de origem, mas baseando-se na produção da matriz e na seleção dos produtos mais adequados para suprir estes outros mercados.

### Marketing multinacional

O '*marketing* multinacional' procura alavancar a sua linha de produtos e experiência, tornando-se consciente das diferenças existentes nos diversos mercados e procurando adaptar-se às necessidades dos consumidores de cada um deles. Entre outras coisas, pode utilizar uma comunicação única para todos os mercados.

### Marketing transnacional ou global

O '*marketing* transnacional ou global' procura aproveitar o conhecimento, a experiência e linha de produtos que possui globalmente, adaptando o que é verdadeiramente universal e o que é diferente em cada país. Ele reconhece a cultura universal e as características de cada país. Em vez de uma abordagem internacional da companhia, utilizando a campanha de comunicação do país de origem, ou uma abordagem multinacional criando uma campanha para cada país, a companhia global / transnacional fará distinção entre o que é universal e o que é específico a cada mercado.

## 4.9 - BRANDING E A CIM

LAMONS (26 Out. 1998) questiona por que os gerentes de propaganda e *marketing* do *Business to Business*<sup>45</sup> têm dificuldade com o conceito da imagem da marca. E desenvolve o raciocínio de que os profissionais de *marketing* dos produtos de consumo reconhecem que a imagem da marca é um capital dos mais valiosos, algo a ser cuidado e observado atentamente. Eles fazem o que for preciso para proteger o *equity*<sup>46</sup> da marca. Muitos desenvolveram uma 'personalidade' para as suas marcas de forma consistente com os argumentos de venda estratégicos, que os consumidores reputam como importantes, como, por exemplo, Clairol e 'cabelos com aparência natural'. O autor enfatiza a importância de construir a imagem da companhia por trás dos seus produtos e serviços, criando uma personalidade a que o consumidor tenha facilidade de associar-se. E pergunta: por que existe confusão entre os praticantes do *Business to Business*?

Uma razão possível refere-se ao fato de que muitas companhias industriais e negócios não vêm a propaganda com uma função estratégica. Elas a colocam em um baixo nível na companhia, como o de fazer folhetos, e a entregam aos cuidados dos gerentes para exercerem a fiscalização, mas não dão a devida atenção por terem outras responsabilidades que consideram mais importantes. Outro problema encontrado reside no sistema de avaliação que, em lugar de focar nos valores da marca, freqüentemente procura medir a *performance* do dia-a-dia que é mais fácil de avaliar. Isto inclui quotas trimestrais de vendas, dados de participação de mercado e preços das ações, por exemplo. Como é de conhecimento geral, toma tempo construir a imagem da marca. Se os gerentes estão preocupados em mostrar resultados trimestrais ou anuais, dificilmente colocarão esforços na construção da marca.

Apesar do grande número de pesquisas mostrando a correlação entre a qualidade da imagem e participação no mercado, prática de preços mais elevados, ROI<sup>47</sup> e rentabilidade, entre outros, muitos gerentes continuam ambivalentes quanto à necessidade de investir no desenvolvimento da marca.

O autor comenta a prática de 'levantar da cadeira, colocar o chapéu e sair à rua para descobrir o que o cliente em potencial quer'. O elo perdido dos anunciantes *Business to Business* está no fato de nunca terem falado com o consumidor real.

SCHULTZ (23 Nov. 1998) analisa que durante os últimos anos, as organizações têm tentado desenvolver o *marketing* integrado e programas de comunicação. Umas abordaram o aspecto da organização na forma de organizar a integração com uma nova estrutura ou com uma pessoa responsável pelo processo e atividades. Algumas observaram o aspecto financeiro, centralizando todos os orçamentos de comunicação de *marketing* e, por este meio, procuram integrar as atividades dos grupos de comunicação. Outras, ainda, desenvolveram equipes com funções cruzadas reunindo os representantes de várias áreas da organização, desenvolvendo programas integrados por meio do consenso e consentimento. E, ainda, outro grupo de empresas tem usado o gerenciamento por decreto: integrar ou morrer, sendo esta uma abordagem familiar a muitos gerentes.

<sup>45</sup> *Business to Business* = comunicação e negócios virtuais de empresa para empresa.

<sup>46</sup> *Equity* da marca = personalidade, imagem da marca.

<sup>47</sup> *ROI* = return on investment



Nem todas as abordagens têm funcionado. No estudo sobre as melhores práticas da CIM realizado em 1997, mencionado pelo autor, foram observadas todas essas formas de ação e ainda mais. Na reorganização da Dow Chemical, a integração foi construída dentro do sistema. A Hewlett-Packard centralizou a marca e, com isto, muitas das atividades de comunicação de *marketing*. A FedEx tomou a abordagem das equipes funcionais. E várias organizações utilizaram o gerenciamento por decreto. Algumas companhias tiveram sucesso na sua integração e outras não se saíram a contento. Os aspectos culturais, do poder, das estruturas verticais das organizações e a batalha pelas verbas têm levado muitas organizações a questionarem se a integração vale o esforço.

Um conceito realmente responde aos quesitos “o que, porque, como, quando e onde” sobre a integração, porém o fator de integração em uma organização é a sua marca. Se isto for feito, todos ganham. A marca é o único elemento na organização que gera valor a todos os grupos de *stakeholders*<sup>48</sup>.

O consumidor ou o cliente se beneficia por causa dos valores inerentes da marca, tais como facilidade na decisão de compra, confiança, qualidade e disponibilidade. Os empregados ganham porque a marca permite o reconhecimento da organização e a segurança no trabalho. Os acionistas porque o crescimento do *brand equity*<sup>49</sup> aumenta o valor de mercado e o retorno dos dividendos. E a gerência ganha porque a marca propicia renda contínua para a organização, reduz os custos de *marketing*, assim como a habilidade de expandir a marca em novos mercados e categorias. Em resumo, a marca é a força unificadora no mercado.

O mais importante, quando se pensa em comunicação da marca em lugar de propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto ou qualquer outra área funcional, é que se começa a compreender porque e como todas as formas de *marketing* e de comunicação de *marketing* precisam estar integradas para construir a marca e agregar-lhe valor. Isto significa valores crescentes para os clientes e *prospects*<sup>50</sup>, empregados, acionistas e gerência.

Em verdade, integração poderia ser bem simples se olhada sob o ponto de vista da marca. Ao planejar programas, atividades e comunicação em termos de como, onde e em que circunstâncias irão contribuir para o valor da marca, a integração se tornaria uma atividade natural na organização e não um grupo de atividades funcionais mal agrupadas. Considerando que os vários elementos de comunicação podem, individualmente ou em combinação, aumentar o valor da marca, então a integração se tornará normal. Ela afastará problemas como quem vai liderar o processo, qual é a disciplina mais importante ou atividade que deveria receber maior investimento. Com esta abordagem, existiria um processo de avaliação e medição para ver o que dará maior contribuição para manter ou construir o valor da marca.

---

<sup>48</sup> *Stakeholders* = refere-se aos consumidores, empregados, investidores, vendedores e todos aqueles que mantêm um relacionamento e interesse com a companhia.

<sup>49</sup> *Brand equity* = personalidade e ativos de imagem da marca.

#### 4.10 - PANORAMA DE UM GRUPO DE AGÊNCIAS DE SÃO PAULO

Na dissertação de tese de mestrado de HIDALGO (1991, p. 92-96), focado na função criativa das agências de propaganda e a sua limitação quanto às estratégias de propaganda global, a autora dividiu o que denominou de 'elementos criativos de uma campanha publicitária' em três fases: conceito criativo, execução criativa e guias para a produção das peças publicitárias.

Considerou como variável independente a propaganda global expressa através da transferência e padronização – total ou parcial – daqueles elementos criativos de uma campanha publicitária. Considerou a função criativa da agência como variável dependente, por ser afetada pela prática da propaganda global, por ter participação limitada na criação, adaptação ou reprodução de campanhas ou dos seus elementos criativos.

Os dados primários foram obtidos nas entrevistas, através de roteiro, de uma amostra não probabilística com 12 diretores de criação de agências nacionais e multinacionais de propaganda de São Paulo, em proporções iguais para cada tipo de agência. Participaram profissionais experientes na área criativa.

A maneira como se punha em prática a estratégia de propaganda global variava conforme o anunciante e o produto. Dependendo do produto, do mercado, das características da concorrência e do grau de autonomia das filiais, o anunciante poderia utilizar para um dos seus produtos uma padronização total, para outro parcial e apenas local para um terceiro.

Basicamente, foram encontradas duas origens para a formatação do padrão:

- encontros mundiais de criação;
- transferência de uma experiência de sucesso de um país para outro.

Em 6 respostas obtiveram-se referências à realização de encontros de criação do pessoal criativo das diferentes subsidiárias das agências das contas mundiais, participando do desenvolvimento de conceitos criativos a serem empregados mundialmente. De um conjunto de vários conceitos e execuções criativas, decidia-se consensualmente quais possuíam características suficientes para gerar respostas favoráveis em todos os mercados. Esta abordagem participativa dos profissionais de diversas regiões na elaboração de campanhas mundiais é coerente com o espírito da globalização em propaganda.

Dentre as 6 respostas em que foi mencionada a existência deste tipo de encontro, 5 correspondiam às informações obtidas de diretores de criação de agências multinacionais. Isto indicaria que o fato da agência possuir uma rede mundial facilitaria o trabalho de globalização, sendo que em várias oportunidades o conceito da filial brasileira foi o escolhido.

A outra forma de gerar campanhas globais é utilizar o êxito obtido por uma campanha local e transplantá-la para uso em outros mercados, apesar de não ter sido criada originalmente para ser utilizada em diversos mercados mundiais. Também neste caso, foram citadas várias campanhas feitas para o mercado brasileiro e que foram “exportadas” para outros países, devido ao seu grande sucesso.

A pesquisa revelou uma grande heterogeneidade de situações quanto aos graus de total ou parcial padronização, a saber:

- a) Campanhas totalmente padronizadas em seus elementos criativos.
- b) Campanhas em que unicamente o conceito é totalmente estandardizado.
- c) Campanhas em que o conceito e a execução criativa são padronizados, porém a padronização da execução pode ser parcial:
  - c.1) pré-estabelecendo-se uma estrutura para as peças publicitárias ou;
  - c.2) pré-estabelecendo-se elementos que deveriam estar sempre presentes nas peças, o que supõe diretrizes para a produção das peças.

Os entrevistados indicaram que, na maioria dos casos, tanto o conceito criativo quanto a execução criativa (sua estrutura e/ou seus elementos) era padronizado e rigidamente respaldado pelo anunciante. Quando a agência elaborava peças publicitárias eram como alternativas e o cliente local tinha que submetê-la à aprovação da matriz. Foram escassas as referências com relação ao êxito na tentativa de modificar o padrão proposto.

Como pode ser percebido, o foco da referida dissertação de mestrado foi o processo criativo das campanhas globais pelas agências. Apesar de não levar em consideração os aspectos estruturais das empresas, clientes e mercados, indicou a viabilidade de campanhas globais e como construí-las.

#### 4.11 - MODELOS DE AGÊNCIAS DE PROPAGANDA

Uma pesquisa realizada pela *Promotion Marketing Association* of Américas em 1993, com 100 executivos de *marketing* de nível sênior, indicou que a CIM foi apontada como o fator mais importante que irá influenciar as estratégias de *marketing*. Entre os maiores anunciantes dos EUA, 83% dos entrevistados consideraram que as suas funções de comunicação eram integradas ou que seriam integradas dentro dos próximos cinco anos (CAYWOOD et al, Jun.1991) citado em GRONSTEDT e THORSON (Mar./Abr. 1996, v. 36). Estudos feitos por CAYWOOD e ERWING (1991, v. 17, n. 3, p. 237-244) abordaram as implicações das mudanças na indústria da propaganda nos currículos de educação superior.

Outro trabalho desenvolvido por GRONSTEDT & THORSON (1996) focalizou um aspecto muito difícil da CIM: como criar uma organização cuja estrutura permita às pessoas das mais variadas especialidades (relações públicas, propaganda, desenho de embalagem, promoção de vendas, comunicação *on-line*, *marketing* direto, etc.) trabalharem juntas com sucesso. Centrados na agência de propaganda, os autores assumiram que existem inúmeras estruturas gerenciais de sucesso para trabalhar com a CIM. A mais apropriada para uma agência dependerá da estrutura que já existe, do ambiente de negócios, seu tamanho e de outras variáveis. Foram realizadas 27 entrevistas de profundidade com CEO's, vice-presidentes e diretores de CIM de pequenas, médias e grandes agências de propaganda que sabidamente adotavam a CIM. Cada uma dessas agências tinha produzido uma ou mais campanhas integradas que foram consideradas de sucesso tanto pelo cliente quanto pela agência.

#### 4.11.1 - Os 5 modelos

A análise das entrevistas permitiu definir cinco estruturas básicas de agências de propaganda integrada. Os cinco modelos representam um *continuum*, desde uma fraca coordenação entre várias agências especializadas até a total integração em uma só agência. Apesar de terem sido encontrados vários tipos de estrutura nas agências estudadas, cada uma se aproximava de um dos modelos que são:

- Modelo 1 – O Consórcio

É um consórcio de agências independentes de promoção de vendas, *marketing* direto e relações públicas que trabalham para uma agência principal, tipicamente uma agência de propaganda. A agência principal ajuda o seu cliente a desenvolver a estratégia e, então, decide quais ferramentas precisará usar.

Este modelo entrou em moda nos últimos anos devido à diminuição do tamanho das agências (*downsizing*)<sup>51</sup>. Estas “corporações virtuais” emergentes, segundo DAVIDOW e MALONE (1992), são mais flexíveis e responsivas aos novos desenvolvimentos da comunicação. Cada companhia independente da rede pode desenvolver uma massa crítica de especialização para fornecer uma *performance* de classe mundial no seu respectivo campo, enquanto colabora com outras firmas especializadas para conseguir uma integração cruzada. Por outro lado, a corporação virtual não tem processos estabelecidos para lidar com os conflitos e coordenar as atividades necessárias para um grande projeto, notando-se a falta de uma comunicação “horizontal” entre as agências independentes consorciadas. O fluxo da comunicação é “vertical” indo do planejamento e execução do cliente para a agência principal e, desta, para as agências especialistas contratadas.

---

<sup>51</sup> *Downsizing* = diminuição das estruturas das empresas.

Também é mais difícil transferir conceitos sobre a marca, tais como *look*<sup>52</sup>, *feel*<sup>53</sup>, *tone*<sup>54</sup>, *theme*<sup>55</sup>, *personality*<sup>56</sup>, *positioning*<sup>57</sup>, *style*<sup>58</sup>, *gestalt*<sup>59</sup> ou da 'essência da marca', ocasionando interpretações diferentes sobre a mesma. Outra crítica é a sua temporalidade, sendo difícil manter o consórcio por muitos anos para permitir a continuidade das atividades de comunicação.

- Modelo 2 – O Consórcio com uma agência dominante

É um consórcio onde a agência principal executa mais de uma atividade, por exemplo, propaganda e relações públicas, sub-contratando outras disciplinas. Uma preocupação, que também é válida para os modelos 3, 4 e 5, é a percepção de que uma agência que trabalha internamente com mais de uma ferramenta é menos eficiente em cada uma delas. A sua competência estaria centrada em uma só disciplina, mas não em todas.

- Modelo 3 – Corporação com unidades autônomas

A maioria das disciplinas está dentro da agência, mas são unidades separadas. Apesar dos especialistas estarem na agência, funcionam como unidades autônomas. Como nos modelos anteriores, a integração é de responsabilidade do diretor da conta.

- Modelo 4 – Organização matricial

Os departamentos especializados trabalham em estreita colaboração. Neste modelo, as agências não só contratam os especialistas como os integram na estrutura matricial.

Descrita como "organização do projeto", a matriz combina as divisões funcionais com equipes funcionais, fazendo com que os profissionais ultrapassem os seus limites e, ainda assim, se mantenham dentro das funções da sua divisão. O planejamento e a execução da CIM são um esforço colaborativo de uma equipe interdepartamental. O processo de chegar a um consenso cria um senso de paternidade das idéias, que se sobrepõe à destrutiva competição entre os especialistas. Os defensores do modelo matricial alegam que a coexistência de uma estrutura hierárquica e vertical permite à organização se beneficiar do conhecimento especializado dos departamentos e a colaboração entre as disciplinas de uma estrutura horizontal.

---

<sup>52</sup> *Look* = visual, aparência da marca ou da campanha.

<sup>53</sup> *Feel* = sentimento, sensibilidade da campanha

<sup>54</sup> *Tone* = tom da campanha

<sup>55</sup> *Theme* = tema da campanha

<sup>56</sup> *Personality* = personalidade da marca

<sup>57</sup> *Positioning* = posicionamento da marca

<sup>58</sup> *Style* = estilo da marca ou da campanha

<sup>59</sup> *Gestalt* = identificação do todo através do reconhecimento de uma ou algumas das suas

- Modelo 5 – A organização integrada

Os limites entre as disciplinas estão completamente dissolvidos e especialistas como promoção de vendas e *marketing* direto são integrados na estrutura da agência em lugar de unidades separadas. A agência é estruturada por clientes (contas) e não por departamentos. Cada grupo de contas é composto pelo pessoal de mídia, criativos e pesquisadores que lidam com todas as disciplinas. Esta estrutura é muito comum em pequenas agências que não têm os recursos para contratar especialistas. Entretanto, uma grande agência, com mais de 2.000 funcionários, adotava este modelo. Quando a mesma pessoa lida com todas as disciplinas consegue um conhecimento mais íntimo com o produto e a marca, percebendo a essência da marca. Essa troca entre integração e funções especialistas é a chave para a decisão estratégica que os gerentes de agências e clientes têm de fazer. A pesquisa indicou que o modelo 4 ou 5 era adotado por um número de agências médias e grandes.

- Conclusão

Atualmente, as agências de propaganda terão de supervisionar a integração de todas as disciplinas, podendo fazê-la através de diferentes modelos de organização. A estrutura mais apropriada da agência dependerá do equilíbrio desejado de integração *versus* a necessidade de especialização nas diferentes disciplinas. A escolha dependerá de fatores ambientais como a cultura da agência, a sua localização geográfica, tamanho, história e tipo de clientes.

#### 4.12 - CONCLUSÃO DOS TÓPICOS SOBRE O ESTADO DA ARTE

Pela análise da bibliografia consultada que resultou na seleção de inúmeros artigos, livros e dissertações acadêmicas, foi possível perceber que existem inúmeras variáveis importantes a serem consideradas no processo evolutivo das empresas, do seu *marketing* e da sua comunicação. As principais conclusões são as seguintes:

- Sob a perspectiva conceitual e teórica, a história da CIM tem menos de uma década e ainda está na fase de introdução ao ser feita a analogia com o ciclo de vida do produto. Devido a este emergente passado, muito do aprendizado é um pré-paradigma por natureza, ou seja, tem a ver com as explicações sobre a CIM, como ela pode ser usada pelos clientes ou pelas agências, mas sem construir uma teoria *per se*. KITCHEN e SCHULTZ (Jan./Fev. 1999, p. 21-38, op. cit.) consideram que a CIM é um pré-paradigma em contraposição a um estágio pós-paradigma. Notadamente, isto seria o esperado para um novo conceito devido às razões teóricas usuais.

□ Muitos sabem o que CIM significa, mas poucos têm uma definição clara e concisa para compartilhar com os demais. Assim como outras atividades de *marketing*, a ambigüidade da CIM parece ter sido criada pela natureza individual e definições expressas sob o ponto de vista de cada autor. Tanto é assim que ainda não existe, até o presente, uma definição, descrição ou processo consistente ou mutuamente acordado para identificar o que é ou não é a CIM. Enquanto o tema é geralmente aceito na literatura de *marketing*, ainda existem muitas áreas que necessitam maiores esclarecimentos. A maior parte da literatura e aprendizado sobre a CIM tem sido focalizado na sua explicação, ou seja, como ela funciona, em vez de construir uma teoria sobre a compreensão dos seus princípios básicos.

Em lugar de tentar definir a CIM em palavras, é preciso definir o que se pode conseguir com ela. Mais precisamente é preciso tomar decisões de comunicação e *marketing* com base no conhecimento do comportamento humano, por meio do *database*<sup>60</sup>, analisar o contexto em que o consumidor decide a compra, procurar administrar esse contexto a favor do consumidor e da organização, após compreender as realidades interdependentes para ganhar ou manter o relacionamento com o cliente ao longo do tempo.

□ O objetivo da CIM é diferenciar e elevar a marca do produto ou serviço acima dos concorrentes para conseguir o seu *equity*<sup>61</sup>. A CIM constrói uma forte identidade de marca no mercado, ligando e reforçando todas as imagens e mensagens. Também economiza dinheiro. Através dela é possível melhorar os custos de desenvolvimento de materiais com a repetição das imagens e ícones em todas as peças de comunicação, assegurando a continuidade da campanha.

□ É importante que um programa de CIM tenha uma estratégia de comunicação básica para cada público alvo, para ser usada na execução de cada uma das funções de comunicação: propaganda, relações públicas, promoção de vendas etc., através dos vários canais de comunicação, mas tem sido difícil conseguir que as estratégias das áreas funcionais trabalhem juntas. É necessário que alguém ou algum departamento esteja encarregado de coordenar a estratégia de comunicação de *marketing* de uma corporação e a sua política interna. Entretanto, a maioria dos especialistas ou profissionais de comunicação é treinada em suas áreas funcionais específicas e podem não ter um amplo conhecimento para relacionar ou dirigir todas as outras áreas de comunicação, prejudicando a tão almejada integração.

□ A mudança na compreensão da integração é o ponto mais crítico para o sucesso do conceito de CIMG porque a integração significa que a organização de *marketing* tentará compreender as necessidades e desejos do consumidor. Se a necessidade é claramente comunicada, o conceito faz sentido porque facilita a compreensão da oferta do produto ou serviço. A base para a integração parece ser muito clara uma vez que existe a oportunidade do anunciante, da agência e da mídia de reduzir custos, aumentar vendas e/ou lucros para a organização envolvida. O problema é que as companhias estão olhando para o lado errado da integração, visando à oportunidade de enfrentar o problema de faturamento, receita e lucro em lugar de estar olhando para o valor a ser dado para o consumidor.

---

<sup>60</sup> *Database* = base de dados que permite o fornecimento de relatórios gerenciais.

<sup>61</sup> *Equity* da marca = personalidade e ativos de imagem da marca.

A possibilidade de servir clientes com resultados significativos, entretanto, está em áreas fora da típica comunicação demanda/criação. Não se pode realmente ter comunicação integrada de *marketing* sem, primeiro, integrar a companhia e o *marketing*, reconhecendo que o atendimento da demanda (serviço, entrega etc.) é simplesmente crítico para o sucesso. O segredo está em concentrar o foco no consumidor e o reconhecimento de que cada ponto de contato entre a empresa e o cliente – embalagem, propaganda ou serviço ao cliente – é uma oportunidade para criar uma sinergia positiva e um consumidor satisfeito. Portanto, a real importância da integração do *marketing* é reconhecer que os produtos e serviços não existem para aumentar os lucros e maximizar o valor das ações dos acionistas. Eles existem para beneficiar o consumidor de uma forma melhor do que a da concorrência. Dentro de uma visão de longo prazo, essa é a maneira de alavancar a lucratividade e aumentar o valor das ações.

A favor da integração, existe uma variedade de argumentos que dão suporte a novas formas de comunicação eletrônica, cuja influência não é somente sobre os sistemas existentes de mídia, distribuição de produtos e serviços, mas envolve novas formas como a *World Wide Web* e *Internet* que estão impactando o mercado e os consumidores. A mídia interativa oferece ao consumidor uma grande variedade de escolhas e, simultaneamente, maior individualização. Assim, é possível oferecer produtos e serviços mais específicos ao consumidor, aumentando as possibilidades de serem aceitos. Este argumento foi também analisado por RAYPORT e SVIOKLA (Jun. 1994, p. 141-150) que vêem o varejo como *marketspace*<sup>62</sup>, em lugar de *marketplace*<sup>63</sup>. A integração das abordagens da comunicação ganha importância com o crescimento da fragmentação da mídia. Quanto maior a sua fragmentação, maior integração é necessária.

□ Atualmente, os consumidores estão focados mais horizontalmente no mercado, isto é, eles podem encontrar muitos produtos ou serviços substitutos. Parece que os gerentes estreitam o foco em uma ou poucas marcas, com análises micro-econômicas, deixando de ter uma visão mais abrangente do consumidor. Neste sentido, uma simples mudança no que normalmente vem sendo medido, “retorno de *marketing*”, “retorno das despesas de comunicação!” ou “retorno dos investimentos de propaganda” para “retorno sobre os investimentos no consumidor” faz toda a diferença, ou seja, são os dólares de retorno que os consumidores darão durante um período de tempo. Como comunicação e *marketing* são táticas de curto prazo, é preciso mudar a maneira de avaliar o que se faz porque os melhores clientes são de longo prazo.

□ A implementação das campanhas globais costuma enfrentar resistências por parte dos executivos locais, por sentirem que estão perdendo parte do controle das suas ações. Entretanto, as experiências têm demonstrado que estas resistências podem ser vencidas se estes profissionais forem envolvidos no processo de definição das estratégias de comunicação e das campanhas.

---

<sup>62</sup> *Market space* = mercado virtual.

<sup>63</sup> *Market place* = mercado físico.



As barreiras mais comumente encontradas são: medo da mudança, hierarquia das organizações, batalhas entre níveis e departamentos, planejamento em curto prazo, falta de desenvolvimento em database, fragmentação da mídia (GONRING, Fall 1994), porém a chave para o processo da CIM em qualquer organização é o apoio da alta diretoria e o seu aval. É este suporte que conduzirá a um planejamento centralizado e ao orçamento de comunicação.

□ A comunicação de *marketing* não é considerada uma ação importante na maioria das companhias. Geralmente, o desenvolvimento e a implementação costumam ser feitos nos níveis mais baixos, por funcionários com pouca experiência. Apesar da aprovação final estar nas mãos da diretoria, são os gerentes de marca e seus assistentes que geralmente desenvolvem a estratégia dos programas de comunicação. Como atitude, a integração envolve mais do que os departamentos de *marketing*, de comunicação e a agência, devendo envolver as demais áreas da companhia, sendo necessário conhecer os dilemas dos consumidores e o arsenal de recursos que podem ser utilizados para resolvê-los.

□ Parece existir a preocupação, cada vez maior, em concentrar os esforços na principal marca da companhia, para criar e construir uma única imagem que possa ser utilizada em qualquer país. A consolidação da marca, mundialmente, parece impulsionar os negócios, mas, para que isso possa acontecer a contento, as empresas têm alterado sua estrutura, criando cargos e departamentos que venham a ter a responsabilidade de cuidar da universalidade da marca e das campanhas publicitárias, como, por exemplo, o cargo de *CMO – Communication Marketing Officer*. Os clientes terão de contratar ou promover executivos de *marketing* de alto-nível que compreendam o processo de planejamento estratégico e com habilidade de orientar os recursos de comunicação. Essas pessoas precisarão ter o suporte político para coordenar os recursos internos e externos.

□ A pressão para o uso da CIM costuma vir mais do *marketing*, depois do pessoal de propaganda, seguidos pelas outras funções da corporação, sendo a menor pressão vinda de vendas. Essas observações levam a prever que um dos desafios para a futura adoção da CIM seria o grau com que os vários grupos através da organização venham a compreender os conceitos e os processos para a sua implementação. Os clientes estariam esperando maior envolvimento das agências no desenvolvimento estratégico, coleta de informações sobre os consumidores ou a oferta de uma gama de serviços ao longo da cadeia de valor.

□ Os clientes demonstram uma tendência crescente de designarem agências com redes globais para os seus produtos a fim de dar suporte internacional à integração do *marketing* e das funções da propaganda, havendo uma certa importância dos aspectos relativos à coordenação e frequência das comunicações *interoffice*, à coordenação das disciplinas de comunicação, centralização e o uso da tecnologia da informação.

Em lugar de trabalhar com uma diversidade de agências independentes em inúmeros países, verifica-se o realinhamento de marcas e seus respectivos produtos/serviços em uma ou poucas agências dotadas de estrutura mundial. Verifica-se que algumas grandes marcas mantêm uma agência internacional como base para as suas campanhas, mas também procuram a colaboração de outras agências que tenham condições de contribuir com boas idéias.

□ O fato das agências de propaganda orientarem os seus negócios conforme as necessidades dos seus clientes, também refletirá um determinado estágio evolutivo na sua estrutura e administração. Neste sentido, poderiam ser enquadradas em um dos cinco modelos de GRONSTEDT e THORSON (Mar./April. 1996), : consórcio, consórcio com agência dominante, corporação com unidades autônomas, organização matricial e organização integrada.

Atualmente, as agências de propaganda terão de supervisionar a integração de todas as disciplinas e poderão fazer isso através de diferentes modelos de organização. A estrutura mais apropriada da agência dependerá do equilíbrio desejado de integração versus a necessidade de especialização nas diferentes disciplinas. A escolha dependerá de fatores ambientais como a cultura da agência, a sua localização geográfica, tamanho, história e tipo de clientes.

□ Paralelamente, as agências procuraram desenvolver a sua capacidade em outras disciplinas, tais como *marketing* direto e relações públicas, para manter as suas margens de lucro atrativas, em parte, porque os clientes pressionaram para reduzir a comissão de mídia. No entanto, com poucas exceções, as agências de propaganda não conseguiram um desempenho satisfatório nessas outras disciplinas por razões internas e externas.

Internamente, existe a cultura organizacional de que 'agências fazem propaganda, não fazem promoção de vendas, não fazem relações públicas, nem *marketing* direto', por considerar essas atividades como algo sem sofisticação. Mais importante, o pessoal de criação não queria fazer este tipo de trabalho, mas queria continuar fazendo comerciais para a TV. As agências também não conseguiram resolver o sistema de remuneração, uma vez que o pessoal era pago com base no tamanho da conta e da sua lucratividade. Receitas e lucros em programas de *marketing* direto eram menores, portanto, a intenção era manter o dinheiro em mídia devido ao melhor rendimento. Além disso, o desenvolvimento de campanhas globais exige muito tempo de estudo, de planejamento e de execução, geralmente acima de um ano.

Externamente, a abordagem das agências sobre CIM visava os seus próprios interesses, mas o cliente não tinha nenhum ganho real com as agências *one-stop shopping approach*<sup>64</sup>. Por outro lado, eles queriam manter o controle. Simplesmente não confiavam em uma organização externa para controlar toda a sua comunicação, apesar das maiores agências de propaganda terem comprado outras agências de comunicação com essa finalidade. O resultado do crescimento da CIM é o resultado desta mudança no ambiente de *marketing*.

---

<sup>64</sup> *One-stop shopping approach*= refere-se às agências que oferecem quase todas as disciplinas de comunicação.

□ As atitudes com respeito às campanhas globais não significam que uma única campanha seja aplicada integralmente em todas as regiões. Neste sentido, parece existir um consenso de que a estratégia pode ser global, mas em alguns casos, se necessário, podem ser feitas adaptações locais, como o idioma, aspectos políticos, costumes, etc. para melhor entendimento do conceito da marca e respeitando a estratégia global.

□ Experiências e estudos de mercado têm demonstrado ser possível encontrar pontos comuns no comportamento de compra entre os consumidores de diversos países, independente da sua cultura diversa e características locais de mercado. Neste sentido, a pesquisa junto aos consumidores para estudar suas atitudes, o comportamento de consumo e de compra, além de outros fatores comportamentais vem se constituindo em um importante instrumento para fornecer os dados necessários à formulação das estratégias de comunicação global.

□ Por seu turno, o desenvolvimento da manufatura flexível, usando a robótica, transformou o velho paradigma industrial de produção de massa em customização em massa, permitindo aos fabricantes de produtos e serviços produzirem para 'segmentos' de mercado de uma só pessoa.

Esse tipo de mercado necessita de uma nova forma de comunicação orientada para a informação detalhada, em oposição à orientada para a imagem do comercial e anúncios tradicionais. A propaganda tenderá a se transformar de involuntária (e intrusiva) para voluntária, expandindo o acesso do consumidor à informação e oferecendo novas informações adicionais. Os consumidores se tornarão mais informados e o domínio do mercado mudará dramaticamente a seu favor.

□ Nas últimas duas décadas ocorreu a transferência do dinheiro que tradicionalmente era aplicado em propaganda e na mídia para promoções ao comércio e ao consumidor. Os varejistas estão se consolidando e o poder sobre o mercado mudou, fazendo com que os canais de distribuição varejistas se tornem mais importantes e poderosos em comparação com os fabricantes. As aquisições e fusões das agências, a crescente sofisticação dos clientes e varejistas, o custo crescente da propaganda na mídia tradicional, o aumento da competição global, as crescentes pressões dentro das organizações, a perda de efetividade das mídias tradicionais, os custos decrescentes do uso do *database*, e outras tendências como o *zapping*<sup>65</sup>, a fragmentação da mídia e a credibilidade das mensagens, fazem pressão para integrar as comunicações de *marketing*.

□ Verifica-se o surgimento do *marketing* de relacionamento, um termo amplo que se refere às alianças e relacionamentos entre os membros de uma cadeia de distribuição, mas que pode ser usado num sentido mais restrito para significar o crescimento de relações entre produtores e consumidores. Para isso, utiliza as vantagens do *database*<sup>66</sup> para definir os produtos e serviços que devem ser dirigidos a um público alvo, baseado na história de compra dos consumidores. Isto significa que o *marketing* do século XXI estará preocupado com duas coisas:

<sup>65</sup> *Zapping* = fenômeno relativo à mudança de canais na televisão facilitada pelo controle remoto.

<sup>66</sup> *Database* = base de dados que permite o fornecimento de relatórios gerenciais.



- 1) prestar serviços para facilitar a customização por parte do consumidor
- 2) produzir informações que sirvam pra essa customização.

□ O *database* e a informação que contém são o coração da CIM. O objetivo é conhecer o melhor possível o consumidor individual ou *prospect*<sup>67</sup>, a fim de servir seus desejos e necessidades. Isto significa a acumulação de muitos dados e muita informação, exigindo que sejam examinados e avaliados. Este processo diferencia a CIM da propaganda tradicional. A CIM, portanto, começa com uma visão de fora para dentro, ou seja, o que o consumidor está fazendo ou fez e, então, trabalha ao contrário para explicar porque este comportamento existe. Devido a esse enfoque, o seu objetivo é desenvolver programas de comunicação que reforcem o comportamento de compra presente do consumidor ou tente influenciar uma mudança no comportamento do *prospect* no futuro.

□ A “hierarquia de efeitos” explica que o consumidor seria motivado pela mensagem do anunciante a ele dirigida através do processo de comunicação. No entanto, esta visão está superada ao se compreender que a mudança se fará por meio de mensagens que reforcem o comportamento do consumidor, porque ela será criada de fora para dentro, a partir dos valores do público alvo. Como a comunidade de pesquisa não podia medir o comportamento com a precisão necessária, fez a melhor coisa: media o que ele poderia ser, ou seja, atitudes, opiniões e conhecimento. Então, projetava estas crenças como um esperado comportamento futuro. Hoje é possível medir o comportamento do consumidor no mercado através de *scanner panels*<sup>68</sup>, *electronic marketing*<sup>69</sup>, canais de comunicação de duas mãos e técnicas avançadas de *marketing* direto. Com esta tecnologia tornou-se necessário repensar e re-analisar os resultados e o impacto dos programas de comunicação de *marketing*. Na CIM, o objetivo é chegar o mais perto possível do comportamento atual do consumidor. Por isso, começa pelo lado contrário da “hierarquia de efeitos”.

□ COOK (Sep./Oct. 1997, op. cit.) acredita que o aperfeiçoamento do trabalho em equipe é a primeira fonte para ganhar produtividade. Para uma equipe continuar sendo vencedora, os seus membros precisam ter confiança nos seus colegas e na habilidade do grupo em agir conjuntamente. A chave, no entanto, é determinar exatamente o que a estratégia de CIM quer atingir, sendo importante não perder o foco e fazer o orçamento para cobrir os objetivos. As escolhas incluem:

- 1) construir o *equity*<sup>70</sup> da marca;
- 2) passar informação;
- 3) gerenciar a demanda e as vendas;
- 4) comunicar o diferencial e consolidar o posicionamento;
- 5) influenciar atitudes e comportamentos.

<sup>67</sup> *Prospect* = cliente potencial.

<sup>68</sup> *Scanner panels* = são equipamentos que lêem as informações do código de barras.

<sup>69</sup> *Electronic marketing* = ações de marketing que geralmente utilizam os recursos da Internet.

□ Quanto à coordenação das atividades de comunicação de *marketing*, na pesquisa realizada por McARTHUR e GRIFFIN (Sep./Oct. 1997, op. cit.), as 7 atividades mais comuns são: criação, mídia, promoção de vendas, eventos especiais, resposta direta, publicidade e relações públicas. Em pesquisa realizada, 46,2% dos respondentes indicaram que as 7 atividades eram coordenadas por uma só pessoa ou através de um *reporting relationship*<sup>71</sup>. Um percentual de 28,7% indicou a coordenação de 5 a 6 alternativas e 18,3% indicaram que 3 a 4 atividades eram coordenadas.

Os dados desta pesquisa também não indicaram uma falta de coordenação entre o conjunto de atividades de comunicação considerado, nem que os objetivos e estratégias são formulados no nível mais baixo de gerência. A direção das atividades de comunicação de *marketing* foi, claramente, um trabalho interno da alta gerência, contrariando as observações de alguns autores. A pesquisa indicou que a seleção e busca das atividades de comunicação de *marketing* varia significativamente conforme as diferentes situações de produto ou do mercado, exigindo diferentes ferramentas e técnicas de comunicação.

□ Muitas campanhas de propaganda global falharam não por causa das diferenças culturais ou das experiências de consumidores entre os povos do mundo, ao contrário, elas geralmente não funcionam por causa das pessoas responsáveis em executar as campanhas globais localmente. Essas pessoas costumam assumir uma postura de grande resistência à campanha global, antes mesmo de considerar a sua qualidade ou efetividade mercadológica. KEEGAN (1995, cap. 1, p. 9-20, op. cit.) considera que a decisão de usar ou não uma campanha global ou local depende dos gerentes reconhecerem os processos de troca envolvidos. De um lado, a campanha global resultará em um benefício substancial de redução de custos e aumento do controle, bem como a melhoria do potencial criativo no argumento global. De outro lado, campanhas localizadas têm a vantagem de apelarem diretamente para o atributo mais importante do produto em cada cultura.

Um desses aspectos é a importância em distinguir entre “proposição de venda” e “apresentação criativa”, entre “o que dizer” e “como dizer”. De acordo com uma pesquisa citada por KEEGAN (1995, p. 556-557), experientes executivos de propaganda indicaram que uma ‘proposição de compra’ forte pode ser transferida em mais de 50% das vezes. Neste sentido, a criação de um *database*<sup>72</sup> pode ser o fundamento para o desenvolvimento de campanhas realmente globais, permitindo reunir os argumentos para uma verdadeira estratégia global por ser conceitualmente válida.

KANSO (Jan./Fev. 1992, p. 10-14), em uma pesquisa feita com dois grupos de gerentes de propaganda, encontrou em um deles uma crescente tendência de uso da propaganda com preferência pela abordagem local e, no outro, formado por aqueles que não são orientados para a cultura local, tendência a preferir a abordagem internacional. E concluiu que para o sucesso de campanhas internacionais é necessário, também, um compromisso com a visão local.

<sup>71</sup> *Reporting relationship* = relacionamento delegado.

<sup>72</sup> *Database* = base de dados que permite o fornecimento de relatórios gerenciais.

□ A propaganda precisa comunicar apelos que sejam relevantes e efetivos ao público alvo. Neste particular, KEEGAN (1995, p. 561-563) comenta que os produtos estão freqüentemente em diferentes estágios no seu ciclo de vida nos vários mercados nacionais onde são comercializados e que existem diferenças culturais, sociais e econômicas nesses mesmos mercados. Por isso, o apelo mais efetivo para um produto pode variar de um mercado para o outro, fazendo com que os profissionais de *marketing* devam identificar situações nas quais:

- a) existe potencial para a redução de custos por causa da presença de economias de escala;
- b) as barreiras para a standardização, como a cultural, não são significantes;
- c) os produtos satisfazem funções similares e necessidades emocionais nas diferentes culturas.

Esta conclusão conduz à idéia de que a propaganda eficaz talvez requeira uma diferenciação entre o apelo básico do produto e a execução criativa do apelo. Se o produto apela para a mesma necessidade em todo o mundo, existe a possibilidade de estendê-lo para atender aquela necessidade. A questão básica está no fato de existir ou não um mercado global para o produto porque se o mercado é global, os apelos podem ser padronizados e expandidos.

O papel da propaganda global também é adicionar valor aos produtos globais (MOOJI, 1998), portanto, a estratégia de comunicação global requer a identificação com os valores globais, a percepção dos benefícios das marcas e ser capaz de utilizar, significativamente, importantes diferenças culturais.

□ A forte concordância de que a CIM “aumenta o impacto”, “torna as idéias criativas mais efetivas” e proporciona “maior consistência na comunicação” suporta o ponto de vista da agência de que ela poderia melhorar o retorno dos investimentos em comunicação de *marketing*. Entretanto, não está claro se os executivos das agências sentem que os clientes conseguiriam um maior controle sobre os orçamentos ou suas responsabilidades, bem como não poderiam oferecer soluções rápidas ou medidas mais efetivas de mensuração da comunicação integrada de *marketing*.

Marcas, mercados e diferenças sociais e culturais têm grande influência na organização da coordenação. A ligação de fatores situacionais de mercado, tais como marcas e clientes, com as agências e sua organização, indicam que estão associados e que a sua coordenação espelha estes requisitos. Pode-se dizer que a estrutura segue a estratégia.

Complementarmente, a cultura do cliente é espelhada pela agência. A compreensão da cultura do cliente bem como a do público alvo consumidor são importantes para criar uma eficiente propaganda global, refletindo uma interdependência entre ambas as organizações. Entretanto, apesar da coordenação ser importante, não se deve esquecer que a principal proposta da agência é criar uma comunicação eficaz.

□ O nó górdio, ainda a ser desatado para acelerar a CIM, é a efetividade na avaliação e na mensuração dos resultados porque ela não se encaixa no modelo de 'hierarquia de efeitos', o que requer um novo critério. Ela depende dos sistemas de avaliação atualmente em uso e que passarão a ser um tópico cada vez mais importante. De um modo geral, cada elemento precisa ser avaliado individualmente; os objetivos de cada campanha, sua comunicação e o resultado da integração deverão ser medidos. Apesar da CIM ser reconhecida como de valor importante e significativo para clientes e agências, fica enfraquecida a aplicação do conceito no sentido global pelo fato de não ter uma proposta clara, metodologia, mensurações e avaliações aceitáveis.

A despeito de alguns aspectos negativos sobre a mensuração, existe concordância de que a CIM é a 'face do futuro' e 'a sua importância está crescendo rapidamente', provocando uma revolução que está mudando as regras do *marketing* e o papel das agências tradicionais de propaganda.

□ Com relação aos profissionais, dada a perspectiva de integração, existe um reconhecimento geral de que as equipes deverão ter especialistas e profissionais com uma ampla experiência, ou seja, com o conhecimento das outras ferramentas da comunicação.

□ Os clientes estão caminhando para as ações de comunicação integrada, com uma tendência cada vez maior. As características da CIM são fortemente apoiadas pelo pessoal de comunicação dos clientes, talvez, devido à proliferação das mudanças como o *database marketing*<sup>73</sup>, fragmentação da mídia, mudanças nos hábitos de compra de mídia e negociação levando-os a buscar por coordenação e sinergia, a menores custos.

□ *Marketing* e comunicação de *marketing* estão em transição de uma antiga e histórica orientação voltada para o produto para uma nova orientação da informação interativa focada no consumidor do século XXI. O *market place*<sup>74</sup> está globalmente se transformando em *market space*<sup>75</sup>, indicando que o *mind space*<sup>76</sup> juntamente com as atividades integradas poderão ser duplamente focados no comportamento do consumidor e na comunicação de *marketing* logo no início do século XXI. A grande diferença é que a CIM é planejada, desenvolvida, executada e avaliada em relação a um específico comportamento do consumidor, tendo em mente o processo de fazer compras agora e no futuro.

□ É preciso fazer o que for para proteger o *equity* da marca. Muitas empresas desenvolveram uma 'personalidade' para as suas marcas de forma consistente com os argumentos de venda estratégicos, que os consumidores reputam como importantes. Esse conceito realmente responde os quesitos para a integração 'o que, porque, como, quando e onde', mas o fator de integração em uma empresa é a marca. Se isto for feito, todos ganham. A marca é o único elemento na organização que gera valor a todos os grupos de *stakeholders*<sup>6</sup>.

---

<sup>73</sup> *Database marketing* = base de dados que permite o fornecimento de relatórios gerenciais na área do marketing.

<sup>74</sup> *Market place* = mercado físico.

<sup>75</sup> *Market space* = mercado virtual.



O consumidor ou o cliente se beneficia por causa dos valores inerentes da marca. Os empregados ganham porque a marca permite o reconhecimento da organização e a segurança no trabalho. Os acionistas porque o crescimento do *brand equity*<sup>77</sup> aumenta o valor de mercado e o retorno dos dividendos. E a gerência ganha porque a marca propicia renda contínua para a organização, reduz os custos de *marketing* e aumenta a habilidade de expandir a marca em novos mercados e categorias. Em resumo, a marca é a força unificadora no mercado.

O mais importante, quando se pensa em comunicação da marca em lugar de propaganda, promoção de vendas, *marketing* direto ou qualquer outra área funcional, é que se começa a compreender porque e como todas as formas de *marketing* e de comunicação de *marketing* precisam estar integradas. Elas precisam estar integradas para construir a marca e agregar-lhe valor. Isto significa valores crescentes para todos os envolvidos com a empresa.

□ Conforme o *Phase Model*, a empresa atravessa vários estágios no seu processo de evolução. Inicialmente, estaria voltada para a eficiência em busca da redução dos custos, depois para a melhoria da qualidade, seguindo-se a flexibilização para obter amplitude do portfólio de produtos e rapidez para customizar a sua produção para atender à estratégia do *marketing one to one*, chegando à inovação e diferenciação, em seu último estágio. A posição da empresa nesses estágios poderá influenciar a adoção da CIM nos níveis local, regional ou global.

□ Em termos de expansão geográfica, a empresa teria a sua estratégia orientada segundo o modelo EPRG, ocupando uma das posições - egocêntrica, policêntrica, regiocêntrica ou geocêntrica -, ao considerar os valores individuais ou globais dos consumidores para orientar a sua produção, venda e divulgação dos produtos. Da mesma forma, a situação da empresa conforme essa classificação poderá influenciar as estratégias da CIM nos três níveis mencionados.

□ O estilo administrativo centralizado ou descentralizado, mas que permita a participação dos funcionários nos mais diversos níveis, parece indicar um sistema de gerenciamento mais adequado para a prática da CIMG.

□ Verifica-se, também, que a grande maioria dos estudos costuma ser realizado nos países mais adiantados e de língua inglesa, onde geralmente estão as sedes das empresas entrevistadas, oferecendo um ponto de vista do centro para fora. Trata-se, portanto, da visão da alta direção da empresa para as filiais sediadas em outros países.

---

<sup>77</sup> *Brand equity* = personalidade e ativos de imagem da marca.

## 5 - PESQUISA DE MERCADO

Para complementar as informações necessárias para atender aos objetivos deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de mercado junto a agências de propaganda com sede em São Paulo, por ser a cidade que reúne o maior número de empresas desse tipo no país.

Considerando que a agência costuma refletir, de alguma forma, a filosofia, o estágio de desenvolvimento e as estratégias de *marketing* do cliente quando da elaboração da campanha de comunicação, um programa de abrangência global estaria também influenciado pelo *momentum* em que estaria sendo elaborado. Conseqüentemente, a estratégia de comunicação a ser adotada seria derivada de uma orientação de *marketing* originária na matriz e/ou influenciada pelas gerências regionais e de países nos quais o cliente opera.

Dentro desse prisma, a investigação se concentrou somente nas agências, uma vez que pesquisar também o anunciante nesta oportunidade seria ampliar demasiadamente o escopo dos dados a serem analisados, dificultando o diagnóstico e aumentando o risco de não serem revelados aspectos significativos para o estudo. Uma vez completada esta etapa, o caminho já estaria mapeado ao oferecer um determinado nível de conhecimentos específicos sobre o tema, que poderão servir de orientação para novas etapas de investigação. Portanto, por prudência e para não perder de vista o rigor dos critérios acadêmicos, a opção adotada parece ser a melhor opção a ser seguida para se chegar a um resultado mais consistente.

### 5.1 – OBJETIVOS DA PESQUISA DE MERCADO

Com base no questionamento explicitado na Introdução, seria interessante investigar as agências, considerando os seguintes objetivos:

#### Objetivos gerais

- Avaliar o nível de compreensão do conceito de CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global e os sistemas para o desenvolvimento e aplicação da comunicação integrada, suas vantagens e limitações, pelas principais agências de São Paulo.
- Registrar as crenças sobre a aplicabilidade da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global e se existe um consenso ou não sobre o assunto.

- Verificar se as campanhas desenvolvidas no Brasil têm condições qualitativas para serem exportadas e utilizadas em outros países.

### Objetivos específicos

- Detectar o nível de conhecimento sobre CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, de modo geral e em São Paulo.
- Avaliar a possibilidade de adoção da CIMG no Brasil.
- Qual é o processo de adoção da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global utilizado pelas agências e clientes no Brasil, e sistemas de avaliação mais comumente adotados.
- Avaliar o grau de credibilidade na eficiência da CIMG no Brasil, especificamente, em São Paulo.
- Levantar o tipo de relacionamento existente entre clientes e agências, como é feita a coordenação dos trabalhos de comunicação no Brasil.
- Verificar o grau de utilização total ou parcial dos conceitos, estratégias e peças publicitárias internacionais entre as agências de São Paulo.

## 5.2 – TIPO DE PESQUISA

As maiores agências de propaganda de São Paulo foram convidadas a participar da pesquisa qualitativa, conduzida em duas etapas.

A primeira etapa foi realizada via *e-mail* com um questionário estruturado, com a finalidade de obter dados para ajudar na definição do perfil da agência, identificando aquelas que possuíam clientes e atividades na área internacional.

Posteriormente, na segunda etapa, foram realizadas entrevistas individuais, em profundidade, com os principais executivos das agências para complementar o tema da CIMG. Algumas das agências já tinham participado da primeira etapa, outras, por algum impedimento, tiveram de ser substituídas por agências constantes da lista inicial, mas que não tinham respondido o questionário via *e-mail*.

Esta abordagem pode ser classificada como “pesquisa exploratória”. Segundo MATTAR, F. (2000, p. 18-22), este tipo de pesquisa permite obter maior conhecimento sobre o tema de pesquisa em perspectiva, sendo, por isso, “apropriado para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisado são, geralmente, poucos ou inexistentes”. Ela pode ser usada para a classificação de conceitos, ajudando na criação de hipóteses explicativas de fatos e auxiliar na determinação de variáveis relevantes, a serem verificadas em futuras pesquisas causais.

A pesquisa exploratória realiza levantamentos de experiências que não estão escritas, mas que são do conhecimento das pessoas, em função da posição profissional que ocupam e da sua vivência sobre um determinado tema em estudo. Esses levantamentos são feitos por meio de entrevistas individuais ou em grupo, realizadas junto a especialistas ou a pessoas conhecedoras do tema. As entrevistas individuais devem ser preferidas quando o número de especialistas for pequeno e com experiências variadas, enquanto as entrevistas em grupo são utilizadas quando esse número for grande e com experiências parecidas. Em ambos os casos, essas entrevistas caracterizam-se pela informalidade e pouca estruturação, utilizando-se apenas de um roteiro dos tópicos a serem abordados ou na forma de perguntas abrangentes.

MATTAR (2000, p. 18-22) comenta: “tendo em vista que o objetivo é ganhar conhecimento sobre o tema, o próprio pesquisador é quem deve, de preferência, realizar as entrevistas”. O número de entrevistas não é definido, devendo ser realizadas tantas quantas necessárias, até o ponto em que novas entrevistas não estejam trazendo mais contribuições para a compreensão do assunto.

Vale ressaltar que estudos exploratórios não são conclusivos. Seus objetivos são o de aprofundar o conhecimento do tema, gerar hipóteses explicativas sobre o fenômeno em estudo, uma vez que as informações foram obtidas de uma amostra casual ou intencional, formada por pessoas com conhecimento do assunto.

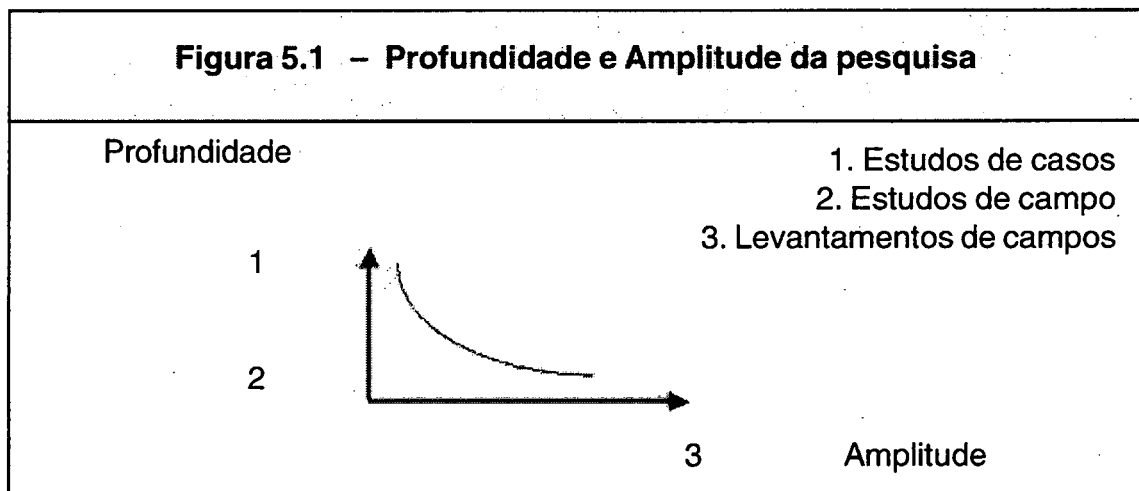
MATTAR (2000, p. 23-28) analisa que as pesquisas classificadas como ‘conclusivas descritivas’, possuem objetivos bem definidos, procedimentos formais, são estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. A elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado e saber exatamente o que ou quem se pretende medir, quando e onde, como e porque deve ser feito. É utilizada quando o propósito for descobrir a existência de relação entre as variáveis. Tal situação não se aplica à proposta desta tese, corroborando a escolha da pesquisa tipo exploratória.

O autor estabelece uma relação entre amplitude e profundidade da pesquisa descritiva, ao considerar que existem dois tipos básicos dessas pesquisas: levantamentos de campo e estudos de campo, embora a distinção entre eles não seja precisa, como está demonstrado na figura 6.1. Os levantamentos de campo possuem grande amplitude e pouca profundidade e os estudos de campo apresentam média profundidade e amplitude, sendo as duas abordagens justificáveis e corretas, dependendo dos objetivos do estudo. Servem, ainda, aos propósitos da pesquisa exploratória porque facilitam a geração de hipóteses e não têm a preocupação de testá-las, sendo este o caso que se aplica à pesquisa desta tese.

Deve-se considerar, ainda, que esses estudos investigam o fato após a sua ocorrência e, por isso, não possibilitam o controle sobre as variáveis em análise.

Como, normalmente, existe um grande número de variáveis que interferem nos resultados, seus efeitos são quase impossíveis de ser isolados ou generalizados, a não ser quando se tem um conhecimento anterior sobre a homogeneidade da população pesquisada. É preciso, portanto, que os resultados sejam apresentados com honestidade devido às restrições do estudo de campo apesar deste ser muito utilizado em pesquisas de *marketing*.

**Figura 5.1 – Profundidade e Amplitude da pesquisa**



Fonte: MATTAR, Fauze N. – *Diferenciação entre estudos de casos, estudos de campo e levantamentos de campo, segundo a profundidade e amplitude da pesquisa*. Pesquisa de Marketing. Ed. Atlas, 2ª. ed., 2000, p. 26.

MATTAR (2000, p. 30-31;66-67;137-138) cita o “conceito de causalidade”, explicando a importância de ser descoberta a relação de causa e efeito entre as variáveis de decisão de *marketing* (sobre as quais os gerentes têm controle) e as variáveis de resultado (sobre as quais eles não têm controle). No entanto, a ‘causalidade’ não é simples de ser estabelecida porque, geralmente, as pessoas costumam pensar que a ‘causa’ é única e sempre provoca um “efeito”

. Muito pelo contrário, é mais comum que um conjunto de condições determinantes tornem provável a ocorrência de um certo fato. Por esse motivo, um estudo científico não deve afirmar categoricamente a relação de causalidade, mas ser expresso em termos de probabilidade, inferindo a existência da causalidade que estará baseada na observação do comportamento das variáveis em vista das condições contribuintes, contingentes e alternativas. Para melhor compreensão, o mesmo autor esclarece:

“Condição contribuinte: é aquela que aumenta a probabilidade de ocorrência de determinado fenômeno, mas não a torna certa; isso ocorre porque é apenas um entre vários outros fatores que, juntamente, determinam a ocorrência do fenômeno.

Condição contingente: diz respeito à condição em que uma variável é causa contribuinte de determinado fenômeno.

Condição alternativa: diz respeito a outras possíveis condições favoráveis para a ocorrência do fenômeno observado e que não foram consideradas. Note-se que todas as hipóteses em pesquisas de *marketing* se referem a condições contribuintes ou alternativas.” (MATTAR, 2000, . 31)

### 5.3 – COLETA DE DADOS

Com relação ao método de coleta das informações, ele pode ser estruturado ou disfarçado. O primeiro tem um alto grau de padronização, no qual as perguntas e respostas já estão previamente determinadas. No entanto, a coleta pode ser não estruturada, na qual os assuntos a serem abordados estão listados, permitindo que o entrevistador e o respondente fiquem mais livres no seu diálogo. Existe a possibilidade de um instrumento de coleta medianamente estruturado, no qual as perguntas são fixas e as respostas ficam em aberto. Quanto ao disfarce, ele diz respeito à permissão do entrevistado saber sobre os propósitos e os temas da pesquisa (MATTAR, 2000) .

No caso desta tese, foi adotado o questionário estruturado na primeira fase de classificação das agências, abordando os fatores importantes para a sua seleção. Na segunda fase, foi utilizado um roteiro de perguntas, dando liberdade de resposta aos entrevistados, mas garantindo que os assuntos tratados se mantivessem dentro do foco de interesse da pesquisa. Em ambos os casos, a pesquisa não foi disfarçada, ou seja, os entrevistados foram informados sobre quem estava realizando a entrevista e para que propósito.

### 5.4 – AMOSTRA

Com relação aos tipos de amostra não probabilística, elas podem ser classificadas como:

- a) conveniência ou acidental;
- b) intencional ou julgamento;
- c) quotas ou proporcional.

Para a sua escolha, deve ser levado em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade e a disponibilidade de tempo dos entrevistados, a disponibilidade de ter os elementos de uma população em uma listagem, a representatividade desejada, a oportunidade da ocorrência de fatos, recursos humanos e financeiros, entre outros.

Para este trabalho, foi escolhida a amostra do tipo intencional ou julgamento porque propicia a escolha dos entrevistados e agências, para chegar a um conjunto de dados e informações que sejam satisfatórios para as necessidades da pesquisa. As razões para o uso de uma amostragem não probabilística podem ser, assim, justificadas, conforme o mesmo autor:

- a) “Não existe outra alternativa viável uma vez que a população toda não está disponível para ser sorteada. Por exemplo, numa pesquisa que envolva uma amostra de 100 empresas, descobre-se que, dessas, apenas 43 estão dispostas a conceder entrevistas;
- b) A amostragem probabilística é tecnicamente superior na teoria, no entanto, na prática, ocorrem problemas em sua aplicação que enfraquecem essa superioridade. Por exemplo, os entrevistadores podem não selecionar corretamente os respondentes, ou podem omitir algumas das perguntas durante a entrevista; algumas das pessoas selecionadas podem recusar-se a ser entrevistadas ou podem não ser encontradas;
- c) A obtenção de uma amostra de dados que reflita precisamente a população pode não ser o propósito principal da pesquisa, caso não haja intenção de generalizar os dados obtidos. Por exemplo, alguns advogados especialistas são entrevistados para dar seus pareceres a um determinado caso. Essa amostra intencional da população de advogados não é consultada para que se tenha uma opinião média de toda a classe, mas devido à sua maior competência e experiência;
- d) A última razão diz respeito ao tempo e aos recursos financeiros, materiais e humanos necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística” (MATTAR, 2000, p. 161).

#### 5.4.1 - Critérios da amostra

##### 5.4.1.1 - Experiência de pesquisa realizada nos EUA

Em estudo realizado por GOULD et al (Jan.Feb. 1999, p. 7-20, op. cit.) sobre CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, verifiquei que utilizaram uma amostra por julgamento, enviando questionários a 71 CEO's e Diretores de alto nível, com funções internacionais, das 65 maiores agências dos Estados Unidos.

Com base no *Directory of Advertising Agencies*, foram escolhidas as agências responsáveis por um faturamento anual que variava de US\$ 400 milhões a US\$ 800 milhões/ano (1996) e, por esta razão, provavelmente deveriam ter contas internacionais. Foi obtido um percentual de respostas de 19,1%, equivalente a 14 questionários daquele total de 71 enviados. Foi com base nestes dados que chegaram às suas conclusões.

Aproveitando esta experiência, segui uma metodologia semelhante com a expectativa de atingir uma amostra equivalente, em um universo diferente de agências de propaganda.

A escolha de investigar as agências de propaganda, não só pela natureza do seu negócio, é também motivada pelo fato de já ter trabalhado neste tipo de empresas aqui no Brasil, Estados Unidos e México. Na oportunidade, pude notar que existem diferenças entre os sistemas e formas de trabalhar das agências. A razão está na carteira de clientes que possuem e, conseqüentemente, por serem dependentes do tipo de contas<sup>78</sup> que possuem. Como prestadoras de serviços, procuram adaptar-se às exigências e necessidades dos seus clientes com o objetivo de mantê-los em sua carteira pelo maior tempo possível.

Paralelamente, alguns dos artigos mencionados no item 4.4 - LEVANTAMENTO HISTÓRICO, atestam uma tendência para o alinhamento de contas (produtos / marcas) internacionais em agências com estruturas internacionais, na tentativa de redução das comissões pagas, melhor aproveitamento dos materiais produzidos e troca de experiências entre os países onde atuam.

Por esses motivos, o estágio de desenvolvimento da agência, seu tamanho, estrutura, cultura de *marketing* e comunicação, bem como a realização de campanhas de comunicação globais, tendem a ser influenciados pelos anunciantes/clientes.

#### 5.4.1.2 - Dados do mercado publicitário brasileiro

O mercado brasileiro registrou um faturamento de R\$ 12,8 bilhões no ano de 2000, segundo os dados do Projeto Inter-Meios, feito com exclusividade para a Editora Meio & Mensagem pela Price Waterhouse Coopers. O valor representa uma participação de 1,2% do PIB do país. Convertido em dólares, aquele faturamento anual representou US\$ 6,6 bilhões.

Este projeto mede 90% dos investimentos em mídia no País. Os veículos participantes do projeto encaminham seus dados diretamente à Price Waterhouse Coopers, mês a mês. Os valores também são processados em dólares, tendo como base a taxa do dólar comercial do último dia útil de cada mês de referência.

---

<sup>78</sup> 'Contas' é um termo normalmente utilizado pelas agências para designar os clientes, produtos e/ou serviços pelos quais são responsáveis.



Até o ano de 1998, as agências eram classificadas simplesmente com base nas informações declaradas que mandavam para a editora Meio & Mensagem. Naquele ano, 178 agências participaram do *ranking*. Em 1999 houve modificação na metodologia. Para participar, as agências tiveram de mandar as suas informações auditadas com a chancela de empresas de auditoria. No primeiro ano do novo critério, o *ranking* de Agências & Anunciantes foi constituído por 54 agências, provocando uma substancial redução das agências participantes. No ano seguinte (2000), este número subiu para 85, numa evolução significativa. Entretanto, continua sendo um número bem inferior ao de 1998, e muitas agências importantes ficaram fora da classificação por não terem os seus balanços auditados por firma especializada.

Para não prejudicar a pesquisa, deixando de incluir agências importantes e reconhecidas no meio publicitário, foi feita uma comparação das maiores agências da lista de 1998 com a de 2000, com a finalidade de filtrar e obter uma listagem mais completa. Da lista de 1998, 21 agências classificadas até o 50º lugar não apareceram em 2000 e, dessas 21, um total de 15 agências era da capital de São Paulo. Da lista de 2000, 44 agências eram de São Paulo, capital, que somadas às 15 de 1998, permitiu aumentar o número de agências a serem pesquisadas para 59 (quadro 5.1).

Quadro 5.1 - Agências de São Paulo, capital	
Classificação Meio & Mensagem	Nº agências
do <i>ranking</i> de 1998	15
do <i>ranking</i> de 2000	44
Total da amostra para envio do questionário na 1ª. etapa	59

#### 5.4.2 - Procedimentos

##### 1ª Etapa

1º Passo - Com base no *ranking* das agências de propaganda elaborado anualmente pela revista Meio & Mensagem, foram selecionadas as maiores conforme o faturamento do ano 1998 e 2000.

2º Passo - Deste grupo, foram escolhidas 59 que possuem sede na grande São Paulo, conforme a definição do escopo desta tese.

3º Passo – Foi enviada por *e-mail*, às agências selecionadas, uma carta solicitando a sua cooperação na pesquisa, acompanhada de um questionário que pode ser consultados no VOLUME 2, ANEXOS A e B. Em seguida, foram feitos contatos telefônicos para prestar maiores esclarecimentos às agências e enfatizar a importância da sua colaboração para que os objetivos do estudo fossem alcançados.

4º Passo – Foi feita a tabulação e análise dos resultados desta 1ª. etapa, constando do capítulo PESQUISA DE MERCADO.

## 2ª. Etapa

5º Passo – Com base nas respostas dos questionários, foram selecionadas as agências que possuíam contas internacionais e estavam dispostas a prestar informações complementares e marcadas as entrevistas com os executivos. Para tornar essa amostra mais representativa, solicitamos às maiores agências que não responderam ao questionário na 1ª. etapa que também concedessem uma entrevista e, também, para substituir aquelas que se recusaram a dar a entrevista.

6º Passo – As entrevistas em profundidade foram realizadas com o auxílio de um roteiro, por ser uma abordagem eminentemente qualitativa e para manter o foco nas áreas de interesse do estudo. O roteiro pode ser apreciado no VOLUME II, ANEXO C.

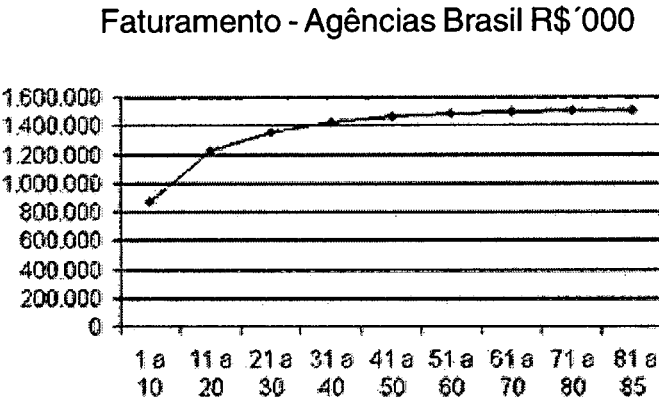
7º Passo – Foi realizada a tabulação e análise dos resultados da 2ª. etapa, constando do capítulo PESQUISA DE MERCADO.

### 5.4.3 - Grau de concentração

Agrupando o total das 85 agências do *ranking* 2000 em classes de 10 e calculando o percentual de participação no faturamento total, foram montadas a tabela 6.1 e a figura 5.2, que demonstram grande concentração (97,07%) do faturamento nas 50 maiores agências. Por este motivo, foi utilizado o critério das 50 maiores agências para selecionar aquelas que estavam listadas em 1998 e que não apareceram no ano 2000.

Tabela 5.1 - <i>Ranking</i> 2000 das Agências - Brasil		
Classe	Faturamento – Grau de concentração	
	RS'000	%
1 a 10	867.232	57,7
11 a 20	1.226.711	81,62
21 a 30	1.354.684	90,14
31 a 40	1.420.542	94,52
41 a 50	1.458.913	97,07
51 a 60	1.477.788	98,33
61 a 70	1.491.365	99,23
71 a 80	1.500.279	99,82
81 a 85	1.502.916	100,0
Total	1.502.916	100,0

**Figura 5.2 – Ranking 2000 - Agências – Brasil**  
**Faturamento – Grau de concentração – R\$ '000**

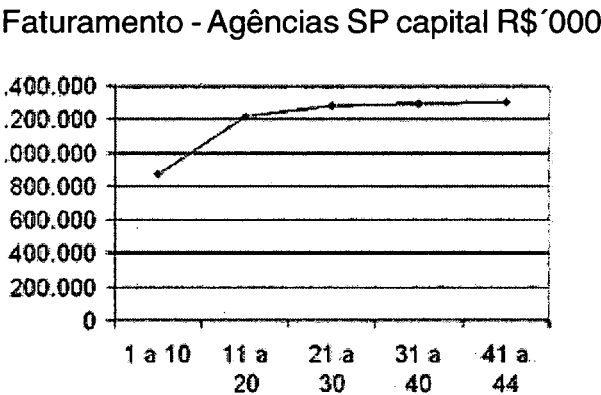


Utilizando o mesmo critério, das 85 agências classificadas, as 44 agências da capital de São Paulo somam 86,43% do total do faturamento, o que representa uma concentração substancial e que justifica a escolha de compor a amostra somente com as agências localizadas nesta capital. A tabela 5.2 e respectiva figura 5.3 demonstram este comportamento.

**Tabela 5.2 - Ranking 2000 - Agências de São Paulo, capital**

Classe	Faturamento – Grau de concentração	
	R\$'000	%
1 a 10	867.232	57,7
11 a 20	1.217.695	81,02
21 a 30	1.281.286	85,25
31 a 40	1.295.876	86,22
41 a 44	1.298.991	86,43
Total	1.502.916	100,0

**Figura 5.3 – Ranking 2000 – Agências de São Paulo, capital**  
**Grau de concentração por faturamento**



Na tabela 5.3, estão relacionadas as agências classificadas pelo Projeto Inter-Meios no ano 2000 e na tabela 6.4 estão aquelas do *ranking* das Agências de 1998, mas que não apareceram na classificação de 2000.

Continua

<b>Tabela 5.3 - Projeto Inter-Meios / Ranking das Agências – 2000</b>					
<b>Agência</b>	<b>Estado</b>	<b>Ranking</b>		<b>Faturamento 2000 R\$'000</b>	
		<b>1998</b>	<b>2000</b>		
McCann-Erickson Publicidade Ltda.	SP	1	1	200.470	
Talent Comunicação S/A-Talent Biz Com	SP	18	2	91.780	
DM9DDB Publicidade Ltda.	SP	3	3	90.645	
Almap/BBDO Comunicações Ltda.	SP	-	4	77.377	
Ogilvy & Mather	SP	-	5	76.324	
DPZ - Duailibi, Petit, Zaragoza Prop. S/A	SP	5	6	71.683	
Grupo Total – Totalcom, Com. e Part.S/A	SP	3	7	62.425	
Giovanni, FCB S/A	SP	7	8	67.629	
J. Walter Thompson Publicidade S/A	SP	4	9	65.894	
Organizações Propeg	SP	17	10	63.005	867.232
Young & Rubicam Propaganda	SP	-	11	57.812	
Newcomm Bates Com. Integrada Ltda.	SP	-	12	43.534	
Carillo Pastore Euro RSCG Com. Ltda.	SP	19	13	42.499	
Grupo Publicis Brasil	SP	20	14	41.406	
F/Nazca S&S Publicidade Ltda.	SP	12	15	41.328	
Lowe Lintas & Partners Ltda.	SP	-	16	39.386	
Loducca Publicidade Ltda.	SP	-	17	29.272	
Lew Lara Propaganda e Com. Ltda.	SP	26	18	23.715	
Contemporânea Ltda.	RJ	-	19	21.815	
Master Comunicação e Mkt. Ltda.	PR	27	20	18.712	1.226.711

<b>Tabela 5.3 - Projeto Inter-Meios / Ranking das Agências – 2000</b>					
<b>Agência</b>	<b>Estado</b>	<b>Ranking 1998</b>	<b>Ranking 2000</b>	<b>Faturamento 2000 R\$ '000</b>	
SMP&B Comunicação Ltda.	MG	23	21	18.579	
Grotera Comunicação S/C Ltda.	SP	31	22	16.442	
Neogama Ltda.	SP	-	23	15.069	
DNA Propaganda	MG	30	24	14.332	
VS Comunicações Ltda.	RJ	39	25	13.962	
Q.G. Comunicação S/A	SP	-	26	13.413	
DCS Comunicações	RS	42	27	10.388	
Age Comunicações S/A	SP	-	28	9.195	
RC Comunicação Ltda.	MG	-	29	8.843	
Prime DBBS Publicidade Ltda.	SC	-	30	7.750	1.354.684
Escala Comunicação & Marketing Ltda.	RS	47	31	7.510	
Ampla Comunicação Ltda.	PE	76	32	7.280	
Registrada	SP	-	33	7.243	
Ítalo Bianchi Publicitários Assoc. Ltda.	PE	-	34	6.970	
Opus Múltipla Comunicações Ltda.	PR	-	35	6.954	
Cannes Publicidade Ltda.	GO	50	36	6.527	
Publivendas Comunicação	BA	81	37	6.482	
Rino Publicidade Ltda.	SP	48	38	6.247	
Idéia 3 Com. & Expansão de Neg. Ltda.	BA	-	39	5.391	
Colucci & Associados Propaganda Ltda.	SP	46	40	5.254	1.420542
Eugenio MFL Ltda.	SP	-	41	4.811	
TBWA Propaganda Ltda.	SP	70	42	4.777	

**Tabela 5.3 - Projeto Inter-Meios / Ranking das Agências – 2000**

<b>Agência</b>	<b>Estado</b>	<b>Ranking 1998</b>	<b>2000</b>	<b>Faturamento 2000 R\$'000</b>	
Lage' Magy Publicidade	SP	43	43	4.730	
Giacometti Comunicação Ltda.	SP	88	44	4.328	
Criativos do Brasil Comunicação Ltda.	SP	-	45	3.593	
Ágil Publicidade Ltda.	CE	-	46	3.466	
Gruponove Comunicação Ltda.	PE	89	47	3.393	
Contexo Propaganda Ltda.	SP	92	48	3.297	
Staff de Comunicação Ltda.	RJ	-	49	3.038	
Upper Comunicação Global Ltda.	RS	-	50	2.938	1.458.913
PG Com. Arte e Publicidade	SP	Campinas	51	2.420	
Dechichi Profissionais de Com. e Mkt.	SP	Campinas	52	1.546	
ABC Propaganda S/A	MG	-	53	2.241	
Internad Publicidade Ltda.	RJ	-	54	2.159	
Antares Publicidade Ltda.	PB	140	55	1.295	
Debrito Propaganda Ltda.	SP	-	56	2.007	
Estágio 21 Com. e Mkt. Ltda.	RS	-	57	1.972	
NBK Comunicação Integrada Ltda.	SP	Campinas	58	1.820	
Script Comunicação	RJ	-	59	1.761	
Publique Ass. e Publicidade S/C Ltda.	SP	-	60	1.654	1.477.788
Solution Comunicação	MG	-	61	1.644	
Remat Mkt. e Propaganda Ltda.	MS	41	62	1.620	
Vanguarda Propaganda Ltd.	PA	-	64	1.509	
Biopublic	SP	-	66	1.299	

Tabela 5.3 - Projeto Inter-Meios / *Ranking* das Agências – 2000

Agência	Estado	Ranking 1998	2000	Faturamento 2000 R\$ '000	
Seventy Comunicação S/C Ltda.	SP	-	67	1.189	
TTA Propaganda e Ass. de Mkt. Ltda.	GO	-	68	1.174	
Roof Publicidade Ltda.	SP	106	69	1.172	
WSP Comunicação e Publicidade Ltda.	SP	-	70	1.141	1.491.365
Produto Propaganda	SP	Campinas	71	1102	
Multi Solution Public. e Com. Ltda	SP	-	72	983	
Prisma Propaganda Ltda.	ES	-	73	953	
Tchera Tugare Com. e Promoções Ltda.	SP	-	74	941	
HMC Comunicação	SP	-	75	907	
Prumo Comunicação	SP	-	76	864	
Pro Target Com. e <i>Marketing</i> Ltda.	RS	-	77	854	
Mayorga Giudice Publicidade Ltda.	SP	-	78	837	
SN Publicidade Ltda.	SP	-	79	832	
Advance Comunicação e Mkt. Ltda.	CE	-	80	641	1.500.279
Faz Propaganda Ltda.	RN	-	81	626	
América de Publicidade Ltda.	SP	-	82	582	
Multi Comunicação Ltda.	ES	167	83	553	
Síntese Comunicação e <i>Marketing</i> Ltda.	CE	-	84	542	
Artecetera Comunicação Integrada	MA	-	85	334	1.502.916

Observações: *Ranking* 2000 - Total de agências de São Paulo, capital = 44.

Na coluna 1998, o sinal (-) significa que a agência não apareceu no *ranking* daquele ano.

Fonte: Editora Meio & Mensagem

<b>Tabela 5.4 - <i>Ranking</i> das Agências de 1998 que não apareceram na classificação de 2000</b>		
<b>Agência</b>	<b>Estado</b>	<b><i>Ranking</i> 98</b>
5. Salles/DMB&B Publicidade	SP	5
6. Fischer América Comunicação Total	SP	6
8. Leo Burnett Publicidade Ltda.	SP	8
13. Ammirati Puris Lintas Ltda.	SP	13
14. W/Brasil Publicidade	SP	14
15. Z+G Grey Comunicação	SP	15
16. Agnelo Pacheco Criação & Propaganda	SP	16
21. Solução Propaganda	SP	21
28. Full Jazz Comunicação e Propaganda Ltda.	SP	28
29. Denison Brasil Publicidade Ltda.	SP	29
32. Guimarães Profissionais de Com. e Mkt.	SP	32
33. Adag Serviços de Publicidade	SP	33
34. ADD Comunicações	SP	34
35. Martins & Andrade Comunicação Ltda.	RS	35
36. Energia Y&R Comunicações de Varejo	SP	36
37. Heads Propaganda Ltda.	PR	37
38. Atual Propaganda Ltda.	DF	38
40. Unlike Sistemas de <i>Marketing</i> Ltda.	RJ	40
44. Queiroz & Queiroz Ltda. (Usina Comunic.)	SP	44
45. Luz Publicidade Ltda.	RJ	45
49. Ronson Publicidade Ltda.	RJ	49



### 5.5 – PRE-TESTE

Foi realizado um pré-teste do questionário e do roteiro utilizados nas duas etapas com profissionais experientes que trabalham em agências de propaganda de São Paulo, para avaliar a facilidade de compreensão das perguntas e possibilidades de resposta por parte das agências. Feitos os ajustes, foram aplicados com bom aproveitamento.

### 5.6 – RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa podem ser apreciados nas páginas seguintes.

#### 5.6.1 - Resultados da 1a. etapa

A primeira etapa, realizada via *e-mail* com o uso de questionário estruturado, teve a seguinte configuração e resultados.

##### 5.6.1.1 - Amostra

Foram enviados questionários estruturados por *e-mail* para as 59 agências brasileiras e internacionais com sede em São Paulo, capital, selecionadas por julgamento, com base no Projeto Inter-Meios da editora Meio & Mensagem e classificadas em função do seu faturamento anual de 1998 e 2000, como já foi explicado no item 6.5.3 - Grau de concentração. Deste total, foram recebidos 21 questionários equivalendo a um retorno de 35,6%.

##### 5.6.1.2 – Questionário

Foi elaborada uma carta para solicitar a cooperação do entrevistado, acompanhada de um questionário estruturado. Ambos poderão ser apreciados no VOLUME II, ANEXOS A e B.

##### 5.6.1.3 - Cargo da pessoa entrevistada

Os respondentes ocupavam os cargos de Presidente, Sócio-Diretor, Diretor Geral, Diretor Executivo, Diretor de Operações e Planejamento, Diretor de Planejamento, Gerente de Contas Internacionais, Diretor de Atendimento, Diretor de Criação e Diretor de Arte.

#### 6.6.1.4 – Áreas de investigação da 1a. etapa

Esta primeira etapa procurou detectar de forma espontânea as opiniões dos executivos das agências sobre:

- O conceito de CIMG – Comunicação Integrada de *Marketing* Global, CG – Comunicação Global e PG – Propaganda Global, para saber se faziam alguma distinção entre os termos.
- Se existe possibilidade das campanhas globais serem aplicáveis no Brasil de forma integral ou parcial, seja em nível de conceito/posicionamento da marca, estratégia criativa ou peças publicitárias internacionais.
- Qual o grau de relacionamento entre a agência local e a sua área internacional.
- Procurou, também, mapear as estruturas de trabalho das agências, a existência de filiais no Brasil e no exterior, clientes e serviços prestados, a fim de se ter uma melhor compreensão sobre as suas atividades e relacionamentos.

#### 6.6.1.5 – Resumo dos principais fatos

A análise da tabulação dos resultados, que pode ser apreciada em detalhes no tópico 6.7.1.6 - Análise de resultados, permitiu fazer um resumo dos principais fatos, com o objetivo de facilitar a sua compreensão como segue:

□ A expressão “comunicação integrada de *marketing* global” era conhecida por 81% dos entrevistados, a ‘propaganda global’ por 95% e ‘comunicação global’ por 100%.

□ Utilizando o critério de semelhança das definições expressas, conduziu-se a classificação de dois grupos de interpretação da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global. O Grupo A, mais numeroso com 57% dos entrevistados, permitiu chegar à seguinte definição:

CIMG é a utilização integrada de todas as ferramentas de comunicação, dentro de uma mesma estratégia de *marketing* global. São considerados os aspectos locais de *marketing* dentro de uma estratégia de comunicação internacional que visa comunicar um posicionamento/conceito mundial, através de um trabalho unificado em todo o processo e convergindo para a consecução das metas de *marketing* e dos objetivos pré-determinados para a marca.

O Grupo B com 19% dos entrevistados, manifestou a sua compreensão focada somente na comunicação da marca de forma global, seguindo uma única estratégia. Comparada com a do Grupo A, percebe-se ser uma definição menos abrangente, que não leva em consideração os aspectos de *marketing*.

□ Enquanto definição, podem-se resumir as interpretações dos respondentes sobre Propaganda Global da seguinte forma:

A Propaganda Global, sendo uma ferramenta do *marketing*, está integrada à Comunicação Global, e ocorre quando se utiliza a mesma campanha em todo o mundo, podendo haver adaptações na produção das peças publicitárias a cada região ou país, para obter melhores resultados de comunicação.

□ As agências entendem a Comunicação Global como sendo:

A aplicação da mesma estratégia, utilizando as diversas ferramentas de comunicação, para internacionalizar em alguns países ou em todo o mundo, o posicionamento da marca com uma única linguagem'.

□ Comparando as respostas, percebe-se que as agências estabeleceram uma diferença entre 'Propaganda Global' e 'Comunicação Global'. A segunda é mais abrangente, incluindo todas as disciplinas de comunicação, enquanto a primeira é bem específica, referindo-se somente à 'propaganda' em si mesma. Em ambas, percebe-se, também, maior frequência de comentários sobre a necessidade de adaptação das peças internacionais para melhor se adequarem às características regionais ou de cada país, mas com a preocupação de manter uma certa unidade com a campanha internacional.

□ Apenas 3 entrevistados (14%) acham que os posicionamentos/conceitos internacionais e as peças produzidas das campanhas não são passíveis de aplicação no Brasil. Com opinião contrária, polarizando a questão, outros 14% acreditam que essa aplicação possa ser feita de forma integral. No entanto, cerca de 2/3 das respostas, de um total de 21 pessoas, considera que tanto os conceitos, como as campanhas e peças internacionais podem ser aplicadas de forma parcial.

□ A maioria das agências entrevistadas é de origem nacional (16 respostas – 76%), podendo ter participação acionária de agências estrangeiras, e costuma manter uma atuação muito independente. Cinco (24%) são puramente internacionais e se reportam diretamente à divisão regional ou à matriz, dependendo do assunto.

□ A abertura de várias filiais parece não ser uma prática comum entre as agências, uma vez que mais da metade das agências entrevistadas (61%) possui 1 ou 2 escritórios no Brasil.

□ O número de clientes por agência demonstra uma variação muito grande, entre 8 e 60 contas, com uma média ponderada de 22,3 clientes por agência.

□ Dezoito agências (85%), de um total de 21, informaram possuir clientes internacionais, chegando-se a uma média ponderada de 7,5 contas internacionais por agência.

□ Predomina o uso parcial dos conceitos / posicionamentos internacionais (94%) e das respectivas campanhas que costumam sofrer alguma adaptação. Indicaram, também, que depende muito das circunstâncias, uma vez que 63% das peças adotadas costumam ser produzidas no Brasil, isto é, em alguns casos são utilizados os mesmos materiais provenientes do exterior e, em outros, essas peças são produzidas localmente para complementar o conjunto de peças da campanha.

□ Pelo fato de as agências da amostra serem de propaganda, naturalmente 100% pratica esta disciplina. O '*marketing* direto' (71%) foi a segunda disciplina mais oferecida pelas agências aos clientes, seguido de perto pela 'promoção de vendas' e pelo '*web design*', com 66% cada. Na quinta posição, vem a 'organização de eventos' (57%) e, por último, foi a oferta dos serviços de 'assessoria de imprensa' (24%).

□ Outro dado interessante mostra que das 21 agências que responderam ao quesito, 43% trabalham com 5 ou 6 disciplinas, e outro tanto com 3 ou 4 disciplinas de comunicação. Somando-se os dois grupos, chega-se a um total de 86% das agências de propaganda oferecendo 4 ou mais serviços de comunicação aos seus clientes. Por esses resultados, vê-se que as agências de propaganda não estão concentradas apenas na sua atividade principal, mas oferecem várias outras formas de comunicação, indicando a sua capacidade de lidar com a comunicação integrada.

#### 5.6.1.6 - Análise dos resultados

A seguir, são apresentadas as tabelas referentes à tabulação dos resultados com a indicação da base de entrevistados, com observações específicas quando pertinentes e os respectivos comentários.

<b>Tabela 5.5 - Pergunta 1 - Você conhece os termos: CIMG - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> Global, CG - Comunicação Global e PG - Propaganda Global ?</b>			
<b>Termos</b>	<b>Sim %</b>	<b>Não %</b>	<b>Total %</b>
Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> Global (CIMG)	81	19	100
Comunicação Global (CG)	100		100
Propaganda Global (PG)	95	5	100

Base: 21 questionários

## Comentários

A expressão “comunicação global” é conhecida pelo total de respondentes, seguida de perto pela “propaganda global”. A menos conhecida foi a expressão “comunicação integrada de *marketing* global”, com 17 respostas (81%) de reconhecimento em um total de 21.

<b>Quadro 5.2</b> <b>Pergunta 2 A – Nos termos assinalados com “sim”, poderia descrever com suas próprias palavras o que entende por CIMG - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> Global ?</b>	
1-	Posicionamento global aplicado e transmitido através de todas as ações localizadas de <i>marketing</i> .
2-	Utilização de todas as ferramentas de comunicação dentro de uma mesma estratégia de <i>marketing</i> global, ou seja, em todas as empresas do grupo, no mundo.
3-	Comunicação que considera os aspectos locais de <i>Marketing</i> , porém dentro de uma comunicação global.
4-	CIMG é uma estratégia de aplicação internacional dos conceitos de comunicação integrada de <i>marketing</i> . As utilizações de posicionamento e ações de comunicação integrada podem variar.
5-	Estratégia de comunicação e <i>marketing</i> utilizada de uma forma geral.
6-	Utilização da mesma comunicação das empresas para unificar a estratégia de <i>marketing</i> no mundo
7-	Uma mescla de todas as atividades envolvidas não só no <i>marketing</i> como na comunicação no mundo
8-	É quando temos todas as ferramentas a serviço da comunicação integrada e com identidade, apenas com adaptações regionais, quando for o caso. Teríamos, então o ponto de venda igual em qualquer parte do mundo, os produtos, os preços, operação e comunicação. É como se a Starbucks viesse para cá e fosse exatamente a Starbucks que conhecemos de Londres, USA, etc. Tudo com um só padrão e sob o mesmo tema/conceito. E quando falo em ‘todo’ me refiro, usando o exemplo acima, a um trabalho unificado desde a implantação.
9-	Uso de todas as disciplinas da comunicação para um posicionamento de mercado mundial

10-Todo ferramental de comunicação utilizado globalmente, de maneira sinérgica e convergindo para a consecução de objetivos pré-determinados para a marca e suas metas.
11- Todas as ferramentas ou áreas da comunicação integrada para melhor atender ao cliente globalmente. Exemplo: produtos ou serviços que são comercializados no mundo todo e necessitam de linguagem unificada
12-Estratégia única com aplicações locais integrando todas as áreas da empresa
13- É quando uma empresa tem uma estratégia global utilizada em todos os mercados
14- Uma ação de comunicação que utiliza a comunicação da marca como um todo
15- Estratégia para definir uma identidade

Base: 21 questionários

### Comentários

Cinco entrevistados (24%) não deram a sua definição de CIMG. Das respostas obtidas, foi possível classificá-las em dois grupos, pelo critério de semelhança das definições expressadas. Esses grupos foram:

Grupo A – Com 12 entrevistados, equivalendo a 57%, foi o mais numeroso. Utilizaram como idéias ou palavras-chaves: posicionamento/conceito, integrar/unificar, todas as disciplinas de comunicação, disciplinas/ferramental de comunicação, sinergia, comunicação integrada ao *marketing*, aplicação global/internacional, estratégia de *marketing* e comunicação.

A partir desta base, foi possível interpretar os pontos em comum e mais freqüentemente mencionados para apresentar a síntese dessas definições, a saber:

CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global é a utilização integrada de todas as ferramentas de comunicação, dentro de uma mesma estratégia de *marketing* global. São considerados os aspectos locais de *marketing* dentro de uma estratégia de comunicação internacional que visa comunicar um posicionamento/conceito mundial, através de um trabalho unificado em todo o processo e convergindo para a consecução das metas de *marketing* e dos objetivos pré-determinados para a marca.

Grupo B – Com quatro entrevistados (19%), manifestaram a sua compreensão focada somente na comunicação da marca de forma global, seguindo uma única estratégia. Comparada com a do Grupo A, percebe-se uma definição menos abrangente, sem considerar os aspectos de *marketing* e outros já mencionados.

<b>Quadro 5.3</b> <b>Pergunta 2 B - Nos termos assinalados com “sim” poderia descrever com suas próprias palavras o que entende por CG - Comunicação Global?</b>
1- Mesmas ações de comunicação executadas em todos os lugares.
2- Seria o descrito acima, mas apenas a parte da comunicação seria única na mensagem e no conceito. Talvez, a forma poderá ser diferente, dependendo da cultura onde essa mensagem será veiculada.
3- Utilização de uma mesma estratégia de comunicação unificada em todos os países nos quais a marca em questão está presente, neste caso, embalagem, ponto de venda, propaganda, CRM, etc.
4- Utilização da mesma estratégia de comunicação para a empresa no mundo todo.
5- Qualquer ação de comunicação utilizada da mesma forma em diversos países.
6- Uma única estratégia de comunicação utilizada em vários países.
7- Estabelecer uma linguagem única para o produto ou cliente.
8- Campanha que envolva diferentes ferramentas de comunicação utilizando-se de linguagem universal ou seja, em qualquer lugar do mundo entende-se a mensagem.
9- CG – Comunicação Global como processo de trabalho onde se considera a internacionalização do atua com determinada marca
10- Comunicação do posicionamento (conceito de comunicação) do produto ou serviço nos diversos países onde a empresa desenvolvida com objetivos de atingir/atender necessidades de mercados em qualquer lugar do planeta, logicamente que no ocidente.
11- Comunicação abrange todas as partes da comunicação desde propaganda até comunicação interna.
12- Utilização da comunicação em todas as áreas.
13- O intercambio da comunicação em si em todo o mundo.

14- É um plano de comunicação que tem como objetivo o mercado global.
15- Ação global de comunicação que utiliza a marca ou serviço.
16- Uma comunicação que serve para todos os países.
17- Comunicação de um produto para o mundo de uma determinada empresa.
18- É a inteligência de formar uma identidade que seja aceita em outros países.
19- Quando a estratégia é global e não apenas regional. Comunicação com a mesma linguagem. Exemplo: Comunicação da Coca-Cola.

Base: 21 questionários

### Comentários

Duas agências (10%) também não responderam a este quesito. As idéias e palavras-chaves das definições dos respondentes foram: mesma propaganda, no mundo todo, adaptações locais da mesma peça/execução, uma ferramenta do *marketing*, propaganda integrada à comunicação. Portanto, enquanto definição, podem-se resumir as interpretações dos respondentes da seguinte forma:

A Propaganda Global, sendo uma ferramenta do *marketing*, está integrada à Comunicação Global, e ocorre quando se utiliza a mesma campanha em todo o mundo, podendo haver adaptações na produção das peças publicitárias a cada região ou país, para obter melhores resultados de comunicação.

Comparando as respostas, percebe-se que as agências estabeleceram uma diferença entre 'Comunicação Global' e 'Propaganda Global'. A primeira é mais abrangente, incluindo todas as disciplinas de comunicação, enquanto a segunda é bem específica, referindo-se somente à 'propaganda' em si mesma. Percebe-se, também, maior frequência de comentários sobre a adaptação das peças internacionais para melhor se adequarem às características regionais ou de cada país, mas com a preocupação de manter uma certa unidade com a campanha internacional.



<b>Tabela 5.6</b> <b>Pergunta 3 – Você acredita que as campanhas de CIMG, CG e/ou PG são aplicáveis no Brasil, com possibilidade de importar os posicionamentos / conceitos internacionais e as campanhas/peças já produzidas?</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>Sim %</b>
<b>Posicionamentos/conceitos internacionais</b>	
Aplicável integralmente	14
Aplicável parcialmente	62
Não aplicável	14
<b>Campanhas internacionais/peças já produzidas</b>	
Aplicável integralmente	14
Aplicável parcialmente	71
Não aplicável	14

Base: 21 questionários / Respostas múltiplas

### **Comentários**

Apenas 3 entrevistados (14%) acham que os posicionamentos/conceitos internacionais e as peças produzidas das campanhas não são passíveis de aplicação no Brasil. Com opinião totalmente contrária, outros 14% acreditam que essa aplicação possa ser feita de forma integral. No entanto, a maioria de 2/3 das respostas considera que tanto os conceitos, como as campanhas e peças internacionais podem ser aplicadas de forma parcial. As opiniões eram complementadas com a necessidade de se analisar caso a caso para ver a possibilidade de uso total ou parcial tanto dos conceitos quanto das campanhas.

<b>Tabela 5.7</b>	
<b>Pergunta 4 – Qual a origem e o grau de relacionamento entre a sua agência e a área internacional?</b>	<b>Sim %</b>
<b>4.1 – Agência com origem nacional</b>	<b>76</b>
Tem acordo internacional	31
<b>Se respondeu “sim” no quesito anterior, a agência:</b>	
Responde direto à matriz?	—
Responde direto à divisão regional?	—
Tem atuação independente?	100
<b>4.2 – Agência internacional</b>	<b>24</b>
Responde direto à matriz? (RM)	80
Responde direto à divisão regional? (RM)	60
Tem atuação independente?	—

Base: 21 questionários / RM = respostas múltiplas.

Observações: Duas agências nacionais pertencem a uma rede internacional de agências independentes, porém mantêm a sua total independência de ação.

### **Comentários**

A maioria das agências entrevistadas é de origem nacional (16 respostas - 76%), podendo ter participação acionária de agências estrangeiras, e costumam manter uma atuação muito independente. Cinco (24%) são puramente internacionais e se reportam diretamente a divisão regional ou à matriz, dependendo do assunto.

<b>Tabela 5.8</b>				
<b>Pergunta 5 – Na pergunta anterior, se a sua agência é ‘nacional’ (4.1) e ‘tem acordo internacional’ ou é uma ‘agência internacional’ (4.2), favor indicar o seu grau de independência aqui no Brasil em relação à matriz.</b>				
<b>Área</b>	<b>Grau de independência da agência no Brasil x Internacional</b>			
	<b>20/30%</b>	<b>40/50%</b>	<b>60/70%</b>	<b>80/100%</b>
<b>Financeira</b>		2	1	1
<b>Planejamento</b>	1	1		3
<b>Pesquisa</b>	1	1	1	2
<b>Criação</b>	1	1		3
<b>Produção</b>	1	1		3
<b>Mídia</b>	1	1		3

Base: 7 questionários. Observações: Uma agência informou que costuma seguir o padrão internacional sem ter que aprovar o trabalho com a matriz, nem com a sua coordenação internacional em Miami.

**Comentários**

Como o número de respondentes foi muito pequeno, não é possível chegar a alguma conclusão neste quesito. Entretanto, aparece algum sinal de que a parte financeira seria mais dependente das decisões da matriz ou coordenação regional do que as demais áreas. Nos demais, o grau de independência parece ser um pouco maior.

<b>Quadro 5.4 Pergunta 6 – Informações sobre a agência</b>
a) País de origem: Além das 16 agências do Brasil , 3 são dos EUA, uma França e uma da Inglaterra.
b) País e cidade sede da matriz: Todas as agências nacionais têm sede em S.Paulo, por determinação do critério amostral, e as internacionais têm a matriz em NY, Chicago, Paris e Londres.
c) Posição no <i>ranking</i> mundial/base 2000: pelo fato de haver somente 5 agências internacionais na amostra, é irrelevante qualquer conclusão sobre este item.
d) Faturamento mundial/base 2000 US\$: As 5 agências que responderam a este quesito, apresentaram uma grande variação, indo de 3 bilhões de dólares até 25 bilhões. No entanto, não se pode tirar conclusões, devido ao pequeno número de respondentes.
e) Posição no <i>ranking</i> brasileiro/base 2000: As 14 agências que responderam, ocupavam da 2a até a 50a., sendo 8 até 25º lugar e 6 acima deste ponto médio, indicando uma boa distribuição das posições na amostra.
f) Faturamento brasileiro/base 2000: Apenas 8 agências responderam, informando um faturamento anual que variava de R\$ 10 milhões até R\$ 450 milhões.
g) Posição/importância da filial brasileira dentro da organização mundial em termos de faturamento: Como apenas 3 agências responderam, fica invalidado qualquer tipo de análise.
h) Total de países onde atua, inclusive o Brasil: Um total de 10 agências atua também fora do Brasil. Deste grupo, 6 estão operando em mais de 50 países e chegando até um total de 144. As demais operam em 6 países ou menos.
i) Numero total de escritórios no mundo: As 7 agências que responderam 4 pertencem a redes com grande número de escritórios, variando entre 90 e 207.
k) Número total de clientes no mundo: com somente 2 respondentes, este item não pode ser analisado.

Observação: Esta tabela dispensa comentários por ser auto-explicativa

**Tabela 5.9 - Pergunta 6, item ( j ) - Número total de escritórios no Brasil**

Nº Escritório	Nº Agências	<b>Comentários</b>  Pelo levantamento, vê-se que 61% das agências possuem 1 a 2 escritórios no Brasil, 24% possuem entre 3 e 4 escritórios e uma minoria com 5 a 6 escritórios. Portanto, a abertura de várias filiais parece não ser uma prática comum entre as agências no Brasil.
1	38	
2	23	
3	10	
4	14	
5	5	
6	5	
NR	5	
Total	100	

Base: 21 questionários / NR = não respondeu

Observação: A agência com 6 escritórios esclareceu que mantém acordos operacionais com 6 empresas locais, em diversos estados brasileiros.

**Tabela 5.10 - Pergunta 6, item ( l ) Número total de clientes no Brasil**

Nº Agências	Total de clientes	Ponderação	Cálculos
1	8	8	
3	10	30	Média ponderada: 22,3 clientes por agência
2	12	24	
2	15	30	
2	16	32	Mediana: 22,5 clientes por agência
2	20	40	
1	25	25	
1	35	35	Mínimo: 8 clientes por agência
1	40	40	
1	45	45	
2	50	100	Máximo: 60 clientes por agência
1	60	60	
2	NR		
21		469	

Base: 21 questionários / NR = não respondeu

### Comentários

A distribuição de clientes por agência demonstra uma variação entre 8 e 60 contas<sup>79</sup>, com uma média ponderada de 22,3 clientes por agência e uma mediana de 22,5 clientes por agência.

<b>Tabela 5.11 - Pergunta 6, item ( m ) - Dos clientes no Brasil, quantos são internacionais</b>			
<b>Nº agências</b>	<b>Nº de clientes internacionais</b>	<b>Total clientes internacional</b>	<b>Cálculos</b>
3	0	0	
4	2	8	Média ponderada: 7,5 clientes por agência
1	3	3	
3	4	12	
2	6	12	Mediana:6,5 clientes por Agência
3	7	21	
1	8	8	
1	12	12	Mínimo: 2 clientes por agência
1	21	21	
2	30	60	
			Máximo:30 clientes por agência
21	157		

Base: 21 questionários

Observação: Média ponderada calculada sobre as 18 agências que possuem clientes internacionais. As agências costumam referir-se aos clientes como 'contas'¹.

### Comentários

Das 21 agências pesquisadas, três (14%) não responderam a este quesito. Daquele total, 18 (86%) informaram possuir clientes internacionais, chegando a um total de 157 contas. A agência com menor número de clientes internacionais possuía 2 contas e o máximo foi de 30 clientes deste tipo, chegando-se a uma média ponderada de 7,5 clientes internacionais por agência e uma mediana de 6,5 contas internacionais.

<sup>79</sup> Contas = é uma denominação comumente usada para designar os clientes da agência.

**Tabela 5.12 - Pergunta 7 – Do número de seus clientes internacionais aqui no Brasil, citados na pergunta 6 item ( m ), quantos adotam campanhas globais. Na sua resposta, considere as diferenças de adoção total ou parcial das três áreas seguintes: uso do conceito / posicionamento estratégico, adoção das peças da campanha internacional e produção das peças da campanha.**

<b>Alternativa</b>	<b>Uso total %</b>	<b>Uso parcial %</b>
Adoção do conceito/posicionamento internacional	12	94
Adoção das peças da campanha internacional no Brasil	6	100
Produção das peças da campanha internacional no Brasil	—	63

Base: 21 questionários / RM = respostas múltiplas

Observações: (a) Cinco agências (24%) não responderam a este quesito.

(b) % calculado sobre a base de 16 agências que responderam ao quesito.

### **Comentários**

As respostas múltiplas mostraram que predomina o uso parcial dos conceitos / posicionamentos (94%, bem como a adoção das peças das campanhas internacionais (100%). Indicaram, também, que as circunstâncias locais costumam a exigir a produção de peças no Brasil (63%), isto é, em alguns casos são utilizados os mesmos materiais produzidos no exterior e, em outros, essas peças são produzidas localmente para complementar o conjunto de peças da campanha.

Para melhor entendimento, o termo 'adoção das peças da campanha internacional no Brasil' significa utilizar a estratégia criativa tal qual foi concebida no exterior, mas podendo importar as peças publicitárias ou produzi-las aqui no país. O termo 'produção das peças da campanha internacional no Brasil' refere-se a esta segunda hipótese.

**Tabela 5.13 - (A) - Pergunta 8 – Serviços prestados pela agência no Brasil**

<b>Serviços</b>	<b>NR %</b>	<b>Sim %</b>	<b>Não %</b>	<b>Total %</b>
Propaganda	—	100	—	100
Promoção de Vendas	10	66	24	100
Assessoria de Imprensa	10	24	66	100
Organização de eventos	10	57	33	100
Marketing Direto	10	71	19	100
Web design	10	66	24	100

Base: 21 questionários / NR = não respondeu.

Observações: Uma agência informou que terceirizava os serviços que não eram de propaganda para atender aos seus clientes.

### Comentários

Pelo fato de as agências da amostra serem de propaganda, naturalmente 100% pratica esta disciplina. O '*marketing* direto' (71%), seguido de 'promoção de vendas' (66%) e '*web design*' (66%), foram as três outras disciplinas mais oferecidas pelas agências aos seus clientes. Na quinta posição vem a 'organização de eventos' (57%) e, por último, a menos citada foi a oferta dos serviços de 'assessoria de imprensa' (24%). Além das seis disciplinas constantes no questionário, foram também mencionados outros tipos de serviços, a saber: '*design e merchandising*', 'consultoria de marcas' e 'publicações empresariais', por uma ou outra agência.

Outro dado interessante relacionado na segunda tabela 5.14, mostra que das 21 agências que responderam ao quesito, 43% trabalham com 5 ou 6 disciplinas, e outras 43% com 3 ou 4 disciplinas de comunicação. Somando-se os dois grupo de 4 a 6 disciplinas, chega-se a um total significativo de 86% agências de propaganda que oferecem 4 ou mais serviços de comunicação aos seus clientes.

Por esses resultados, vê-se que as agências de propaganda não estão concentradas apenas na sua atividade principal, mas oferecem várias outras formas de comunicação, indicando a sua capacidade de lidar com a comunicação integrada.

Tabela 5.14 - (B) Pergunta 8 – Número de Disciplinas oferecidas pelas agências no Brasil	
% Agências	Nº Disciplinas
10	1
4	2
14	3
29	4
10	5
33	6
100	<hr/>

Base: 21 questionários

### 5.7.1 - Resultados da 2a. etapa – Entrevistas em profundidade

#### *5.7.1.1 – Amostra*

Da mesma lista constituída pelas 59 maiores agências de propaganda com sede na cidade de São Paulo, utilizada na primeira etapa da pesquisa feita via *e-mail*, foram entrevistadas 18 pessoas (30,5%) em 16 agências (27,1%) nesta segunda etapa, utilizando-se o critério de julgamento (a experiência do entrevistado) e conveniência (em função da disponibilidade em conceder a entrevista).

Algumas agências participaram das duas etapas. As entrevistas individuais e em profundidade foram realizadas pelo signatário desta tese, tendo uma duração variável de uma a duas horas, durante dois meses, da 2ª. quinzena de julho até a 1ª. quinzena de setembro de 2002. Todas foram gravadas em fita de áudio e transcritas para o computador, fazendo parte do VOLUME II, ANEXO D, intitulado Pesquisa em Profundidade – 2ª. etapa – Transcrição das Entrevistas.

#### *5.7.1.2 – Roteiro*

O roteiro da pesquisa em profundidade abordou 13 áreas de investigação para atender aos objetivos traçados no início deste trabalho e poderá ser apreciado no VOLUME II, ANEXO C.

#### *5.7.1.3 - Cargo da pessoa entrevistada*

Por sua experiência profissional, foram convidados a participar da entrevista os profissionais com larga vivência em agências de propaganda pertencentes à área do Planejamento, Atendimento, Criação, Mídia e Direção Geral das empresas, ocupando os seguintes cargos: Coordenador de Ações Estratégicas, Gerente/Diretor de Contas/Atendimento, Diretor de Planejamento, Vice-Presidente/Diretor de Criação, Diretor Comercial, Diretor de Atendimento, Vice-Presidente de Planejamento, Vice-Presidente/Diretor de Atendimento e Planejamento, Sócio-Diretor, Diretor Executivo, Presidente/Presidente Executivo.

A experiência acumulada desses profissionais atingiu 423 anos, resultando em uma média de 23,5 anos de vivência na área.

#### *5.5.1.4 - Definição de Comunicação Integrada de Marketing Global*

Para facilitar a compreensão por parte dos entrevistados, foi usada a seguinte definição proposta pelo autor no capítulo ESTADO DA ARTE:



CIMG é o planejamento de comunicação integrada de *marketing* global que parte da análise de valor para o consumidor com o fim de definir o posicionamento da marca. Utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada e interligada com as estratégias de *marketing* da organização, permitindo a aplicação única do conceito em todos os países, mas tendo a flexibilidade de permitir adaptações, quando necessário.

#### 5.7.1.5 – Resumo dos principais resultados

##### Terminologia e conceitos

O termo CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global já era do conhecimento da grande maioria dos entrevistados e houve total concordância sobre a definição acima apresentada aos entrevistados. Foi considerada correta, mas de difícil aplicação devido às diferentes demandas dos consumidores, variações no produto, características de mercado, entre outras, enfatizando a flexibilidade na sua aplicação.

A expressiva maioria dos entrevistados acredita na possibilidade de aplicação da CIMG. Essa unanimidade em considerar válido o pensamento globalizado da comunicação foi acompanhada de uma grande preocupação com a sua eficácia caso não sejam consideradas as particularidades de cada mercado. Por esse motivo, a aplicação de um conceito único em âmbito global pode ser viável ou não, dependendo do tipo de companhia e da categoria do produto, sendo importante que o *mix* de ferramentas convirja para o mesmo objetivo da marca para que a verdadeira comunicação integrada possa ocorrer. Dentro desse raciocínio, parece existir maior viabilidade de implementação de campanhas regionais ou locais do que no âmbito global.

O planejamento e o posicionamento das marcas realmente devem partir da análise de valores dos consumidores para que a comunicação global seja eficaz, sendo importante considerar o conceito 'transcultural' para as marcas, que é formado pelos valores que tenham abrangência transnacional, uma vez que estaria incorporando os aspectos culturais comuns aos diversos povos. A utilização do conceito global seria viável, portanto, quando os produtos são destinados a públicos que possuem os mesmos valores, em qualquer país. Neste sentido, a realização de pesquisas nos diferentes mercados é fundamental para melhor conhecer o consumidor e permitir a criação de conceitos globais.

A CIMG é um processo que tende a otimizar a consistência nas estratégias e unidade na imagem da marca, devido à transferência de conhecimentos e valores, sem esquecer, contudo, que a campanha sempre precisa envolver o consumidor para dar bom resultado.

Como as verbas globais são significativas, os valores de produção podem ser melhorados quando da sua execução, conduzindo à maior produtividade e sinergia dos esforços devido à economia de escala, uma vez que o custo é rateado entre os países que vão utilizar a peça publicitária. Entretanto, não se pode esquecer que o mais importante é a campanha resolver o problema de comunicação.

### Conceito, estratégia e peças de campanha

Os entrevistados encontraram dificuldade em fazer um julgamento genérico sobre a aplicabilidade dos três aspectos mencionados – conceito, estratégia criativa e peças da campanha -, devido à existência de grande número de variáveis que intervêm no processo de adoção.

Podem ocorrer situações onde os três podem ser aplicados mundialmente, ou somente dois (conceito e estratégia) e apenas o conceito. O “conceito” da marca foi visto como passível de ser exportado para todos os países. A “estratégia criativa” já sofreria algumas restrições para ser aplicada integralmente e as ‘peças da campanha’ precisariam ser adaptadas na grande maioria de casos, indicando uma gradação decrescente no sentido do geral (conceito) para o particular (peças). O importante é preservar o DNA da marca<sup>80</sup> e do produto. Pode-se, então, usar qualquer estratégia criativa e peças publicitárias.

A adoção de campanhas globais pelo Brasil costuma ser parcial, especialmente no que tange às peças publicitárias. O conceito e as peças da campanha geralmente são testados para averiguar a sua aceitação por parte do público, apesar dos resultados serem relativos. Alguns profissionais sugeriram que a comparação com uma campanha local a ser testada simultaneamente com a importada, poderia oferecer um melhor parâmetro de julgamento, pela possibilidade de comparação.

### Processo de adoção

Um terço dos entrevistados informou que a liderança do processo da CIMG nasceu do cliente frente à necessidade de otimizar ou liderar a globalização de maneira centralizada, utilizando a mesma estratégia e recursos, com vistas a maior controle mundial sobre a qualidade da comunicação das marcas. Outros acham que é difícil precisar se a idealização do processo partiu do cliente ou da agência, considerando ser também do interesse dos grandes grupos de agências globalizar o produto.

Segundo os entrevistados, o processo da CIMG vem sendo cristalizado há mais de 10 anos, intensificando-se nos anos 90 devido às facilidades propiciadas pela Internet. A informática tem ajudado muito o processo de adoção de campanhas, facilitando a comunicação e agilizando as decisões sobre possíveis modificações a serem introduzidas na estratégia ou nas peças.

---

<sup>80</sup> DNA da marca = *Brand foot print*

Esse processo varia conforme a empresa, mas costuma ser imposto de cima para baixo, portanto, tem muito a ver com a liberdade que a companhia dá às suas filiais. A filosofia de adotar um sistema mais democrático ou mais autoritário pode facilitar ou dificultar o processo. A existência de uma gerência local passiva simplesmente repassa as ordens, submetendo-se às regras da companhia ou imposições superiores, visando proteger interesses pessoais ou de carreira, em lugar de trabalhar para conseguir o verdadeiro significado da marca. Essa atitude reflete um certo 'medo' em quebrar as regras estabelecidas. Em compensação, gerências mais arrojadas procuram a abertura de diálogo com a matriz, na defesa dos interesses locais.

A flexibilidade ou rigidez na adoção de campanhas internacionais depende da política da empresa, da importância do produto e do mercado, do potencial de desenvolvimento e do volume de faturamento. Marcas mundiais de maior expressão costumam ter maior rigidez com respeito às possíveis adaptações das peças, devido à expressiva contribuição do produto aos cofres da empresa, exigindo maiores cuidados e cautela. Porém, os mais importantes têm maior oportunidade de realizar mudanças nas campanhas globais, buscando a sua adequação para obter melhores resultados. Devido à importância do mercado brasileiro e das filiais multinacionais, as casas matrizes têm mais flexibilidade em aceitar as modificações das campanhas globais sugeridas pelos seus escritórios, uma vez que eles serão responsáveis pelo lucro a ser atingido.

A adoção de campanhas globais depende, também, do estágio de desenvolvimento das marcas e dos mercados. Mercados novos em desenvolvimento e novos produtos geralmente não se comportam da mesma forma do que mercados amadurecidos ou produtos regulares já consolidados. Os produtos de maior valor agregado, altamente técnicos e sofisticados, parecem ser mais adequados à prática da CIMG, tais como: refrigerantes, tênis, creme dental, produtos de higiene e limpeza, *whiskies*, relógios, canetas de marca, bancos, automóveis de luxo, produtos de moda. Além desses fatores, como os hábitos de consumo de mídia variam conforme as regiões, precisam ser levados em consideração no processo de adoção da CIMG para melhorar a eficácia da sua implementação.

De um modo geral os clientes e as agências costumam ter coordenação regional e internacional, de acordo com a sua estrutura. Os processos variam conforme as empresas, podendo adotar maior ou menor flexibilidade para adaptações, sendo comum haver um trabalho de parceria entre ambos. O processo não é muito formal. Geralmente o diretor de *marketing* recebe a campanha da direção internacional e passa para a agência local. O material é analisado para verificar a sua pertinência em relação ao mercado e é feita a implementação, caso positivo. Se houver algum problema, pode ser realizada alguma pesquisa para avaliar a campanha junto ao público e, em função dos resultados, a agência poderia sugerir uma alternativa criada localmente, mas o ônus da prova sempre partiria das filiais para a matriz.

Quando a companhia tem uma mentalidade regional ou global, fica mais fácil a adoção de campanha internacional, que seguirá a mesma estratégia com solidez, coerência e identidade (*one reason, one voice*)<sup>81</sup>. Paralelamente, a utilização dos melhores talentos – criação, planejamento, produção etc. – onde quer que estejam, propicia uma economia de excelências que conduz a campanhas únicas e diferenciadas.

Foi ressaltado o conhecimento e a sensibilidade que as agências possuem dos seus países. Por conhecerem melhor o comportamento dos consumidores, essa percepção deveria ser mais respeitada pela matriz dos clientes, permitindo adaptações das estratégias e/ou peças publicitárias com vistas a uma melhor comunicação com o público. Entretanto, o reconhecimento de uma campanha mundial pela alta direção da empresa e uma atitude autoritária podem dificultar as modificações, apesar de ser difícil que algo funcione bem no mundo inteiro. Muitas campanhas trazem valores alienígenas ao mercado brasileiro, perdendo eficácia, por estarem mais preocupadas com a economia de escala que poderão obter ou para manter a estratégia internacional que pode não ser adequada à situação local.

Por outro lado, a empresa que tem o objetivo de globalizar suas campanhas não poderia ser muito democrática. Por ser comum surgir muitos argumentos para recusá-las, a excessiva participação dos gerentes e agências locais pode tumultuar o processo de adoção. Nesse sentido, devido ao alto nível da propaganda brasileira e a fatores pessoais, a barreira mais clássica contra a adoção de campanhas internacionais é conhecida como a síndrome do *NIH – Not Invented Here*, reação muito comum tanto nas agências quanto nos clientes de muitos países. Percebe-se que, à medida que os profissionais vão amadurecendo, essa resistência tende a diminuir.

Foi comentado ainda que está ocorrendo um movimento contrário ao da uniformidade pretendida pela globalização. Observam-se movimentos de independência política e social de vários países da União Européia e de outras partes do mundo, em busca da sua própria identidade. Esses fatos alertam para a necessidade de maiores cuidados na definição das estratégias de CIMG. Surgiu a expressão 'glocal' no sentido de incorporar os traços locais às estratégias de comunicação, em contraposição ao 'global' por fazer o caminho inverso do processo, do local para o global.

A importância da CIMG pode ser percebida pelo fato da aprovação das campanhas internacionais ser feita no mais alto nível da diretoria do cliente e, cada vez mais, a direção da empresa vem se envolvendo na estratégia criativa e na tomada de decisões importantes.

---

<sup>81</sup> *One reason, one voice* = uma só razão, uma só voz

### Vantagens e desvantagens da CIMG

As vantagens da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global estariam na:

- economia de escala;
- economia de excelência (qualidade);
- manutenção do mesmo conceito da marca;
- centralização da informação;
- maior facilidade de coordenação internacional;
- e melhor controle.

Alguns entrevistados são de opinião de que as campanhas locais têm mais virtudes do que as regionais e, estas, mais do que as globais, por estarem mais próximas das sutilezas dos consumidores e devido à maior homogeneidade dos produtos. Uma campanha para vários países pode perder essa riqueza dos detalhes, sendo necessário avaliar se o resultado final terá um saldo positivo. Por outro lado, a centralização do poder oferece uma certa segurança sobre a inteligência da marca e a universalidade do conceito em comparação com iniciativas locais.

Foi mencionado que, quando existe a convergência de sentimentos e percepção dos consumidores em relação a marcas e categorias comuns a diversos mercados, a implementação dos projetos de comunicação integrada seria facilitada. A dinâmica de uma categoria poderia, portanto, ser duplicada dentro de certos cuidados e flexibilidade, devido à semelhança de ambientes e variáveis que compõem determinadas categorias de produtos.

As multinacionais, que procuram manter o controle das campanhas para evitar desvios, podem cometer erros nesse processo. Ficou evidente a preocupação de algumas empresas em perseguir obstinadamente a unidade da campanha e, com isso, engessá-la, eliminando qualquer possibilidade de flexibilidade para adaptações regionais.

A imposição da campanha pela matriz pode afetar a auto-estima das gerências locais, por não levar em conta o conhecimento específico que têm dos seus mercados. Do lado da agência, a impossibilidade de contribuir criativamente também é desmotivadora.

### Curto prazo x longo prazo

É possível conciliar os dois objetivos de certa forma antagônicos. Um voltado para a construção do *brand equity*<sup>82</sup> em longo prazo e, outro, para incentivar as vendas no curto prazo. É uma tarefa difícil porque as ações de vendas costumam erodir a imagem da marca.

---

<sup>82</sup>*Brand equity* = é o conjunto de valores que identifica a personalidade da marca.

A tendência parece indicar uma prioridade para as vendas, uma vez que o lucro é questão de sobrevivência das empresas e de suas diretorias, principalmente nos últimos anos onde os mercados estão mais competitivos e mais difíceis de ser conquistados. No entanto, os valores da marca são a única base e o patrimônio para manter a sua longevidade, que só pode ser conseguida no longo prazo mediante a construção de relacionamentos com o consumidor.

Para resolver o dilema da conciliação desse dois objetivos, seria necessário utilizar eficazmente as disciplinas de comunicação, uma vez que umas atuam mais no curto e outras no longo prazo. Entretanto, os valores da marca precisam estar presentes em ambos os casos, exigindo habilidade e talento das agências. Esse seria o procedimento ideal, apesar de não existir uma fórmula para conseguir esse equilíbrio.

O *brand equity* está sempre em construção e um conceito forte facilita o seu trânsito entre as disciplinas. Por esse motivo, é necessário contar com informações sobre o comportamento do consumidor, respeitando-o em todas as ações que vierem a ser realizadas.

É possível haver um tema aceito globalmente, mas não somente com o objetivo de controlar ou fazer economia. Alguns entrevistados acham que o interesse global não deveria estar no controle da argumentação, mas, sim, no diagnóstico, no planejamento, no modo de operar e nos métodos de trabalho, permitindo que o resultado desse processo seja relativamente independente. O raciocínio parte da observação de que para atingir a liderança mundial é preciso ser líder na maioria dos países, podendo-se, portanto, questionar se tudo deva ser igual. Talvez esse pensamento venha a ser mais atual do que a uniformização feita pela globalização, no sentido de um movimento contrário, ou seja, 'pensar localmente e agir globalmente' em lugar do conhecido 'pensar globalmente e agir localmente'.

### Desenvolvimento de campanhas

Houve uma certa dificuldade dos entrevistados precisarem o tempo necessário para o desenvolvimento de campanhas globais, porém, considerando desde o ponto zero até o final com as peças produzidas, costuma ser por volta de um ano. A variação desse prazo está ligada à amplitude das pesquisas realizadas junto ao consumidor para mensurar a viabilidade dos conceitos, das estratégias e das principais peças publicitárias, assim como as inúmeras variáveis que interferem no próprio desenvolvimento da campanha.

O desenvolvimento de campanhas nacionais poderia ser dividido em 3 etapas principais:

- 1ª.) pesquisa e análise dos dados – 60 dias;
- 2ª.) *insight*<sup>83</sup> e criação da campanha – 10 a 15 dias;
- 3ª.) produção da campanha – 45 a 60 dias.

---

<sup>83</sup> *Insight* = termo que expressa a idéia criativa para a campanha; também pode significar os valores e comportamentos importantes para o consumidor.

Foi comentado que o tempo para o desenvolvimento de campanhas nos EUA e Europa é diferente do Brasil. No exterior, parece ser mais planejado e mais disciplinado, com muita negociação entre as partes envolvidas, levando o processo para aquele prazo citado de um ano aproximadamente. No Brasil, as campanhas nacionais costumam levar em torno de 3 a 4 meses. Fazendo a comparação entre o desenvolvimento de uma CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* com a CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, esta tomaria um tempo 2 a 3 vezes maior do que aquela.

É comum a formação de um grupo de trabalho composto por criativos de vários países chaves para desenvolverem projetos mundiais. Vários profissionais brasileiros têm participado desse *pool*<sup>84</sup>. O trabalho pode ser facilitado quando:

- existe uma verdadeira preocupação e atitude em fazer uma boa comunicação, através de um diálogo maduro com os pares e superiores, em qualquer grau hierárquico;
- o processo é ágil e flexível, mantendo-se a unidade e uniformidade da comunicação;
- quando existe a possibilidade de controle internacional da comunicação.

A qualificação profissional é um fator importante. Como a CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global exige análises mais profundas, os trabalhos devem estar centralizados nas pessoas mais preparadas. Nesse sentido, os profissionais de propaganda estão se transformando em comunicadores, interessados em todas as disciplinas de comunicação e tipos de mídia, substituindo a especialização por uma visão mais abrangente.

Parece estar surgindo uma nova atitude profissional, mais participativa, entre clientes e agências, com valorização do fator humano. Cria-se, dessa forma, um clima mais democrático que leva em consideração as características profissionais e pessoais. Em alguns casos, esse tipo de situação ocorre apenas superficialmente para motivar as pessoas (quando as opiniões não são levadas muito em consideração), a não ser que venham a ser extremamente relevantes.

As multinacionais, que procuram manter o controle das campanhas para evitar desvios, podem cometer erros nesse processo. Ficou evidente a preocupação de algumas empresas em perseguir obstinadamente a unidade da campanha e, com isso, engessá-la, eliminando qualquer possibilidade de flexibilidade para adaptações regionais.

A imposição da campanha pela matriz pode afetar a auto-estima das gerências locais, por não levar em conta o conhecimento específico que têm dos seus mercados. Do lado da agência, a impossibilidade de contribuir criativamente também é desmotivadora. Em síntese, o processo não pode ser carente de inteligência e sensibilidade.

---

<sup>84</sup> *Pool* = grupo de trabalho

### Alinhamento internacional

As opiniões ficaram divididas quanto a este tema. Aproximadamente 1/3 é contra o alinhamento, 1/3 é a favor e o terço restante ficou indiferente. O lado positivo é a existência do planejamento mundial e o lado negativo é a falta de agilidade, de autonomia e carência de estudos de mercado adequados.

Quando está sedimentado, o alinhamento de contas gera mais tranquilidade para ambos os lados. É uma medida inteligente e prática porque o *marketing* e a comunicação estão alinhados dentro de um mesmo grupo. Paralelamente, as redes internacionais de agências são utilizadas para implementarem campanhas globais, ajudando os clientes a convencerem as suas filiais a adotarem as diretrizes traçadas. Neste particular, estariam facilitando a tarefa dos clientes locais nesse trabalho de convencimento.

O alinhamento é positivo para marcas mundiais porque tem a possibilidade de exportar uma campanha para inúmeros países. Se fossem apenas agências independentes, existiriam muitas criações diferentes. Por isso, é indispensável que as agências nacionais se incorporem a uma rede mundial para poder participar do processo.

No Brasil, esse processo já começou. As maiores agências nacionais foram adquiridas pelas grandes redes, mas continuam guardando uma participação acionária. É um dos setores que não foi totalmente globalizado devido à importância de utilizar o talento local em propaganda.

Uma conta global em uma agência global mantém o conhecimento na mesma casa e é auto-enriquecedor. É possível exercer o controle, manter o mesmo pensamento estratégico e o mesmo grau de exigência, usar as mesmas ferramentas de trabalho, provocando uma benéfica sinergia. A rapidez de resposta pode ser estimulada devido à troca de informações, utilizando idéias e experiências bem sucedidas em outros países. Por outro lado, confere maior poder de pressão aos clientes que negociam menores comissões para o pagamento às agências.

O alinhamento internacional de contas em uma agência pode ser um problema para algumas filiais que ganham o novo cliente, mas são obrigadas a manter uma equipe para atendê-lo, mesmo com prejuízo financeiro, uma vez que as negociações costumam ser feitas para toda a rede, visando ao resultado do conjunto.

O tamanho da malha internacional pode ser outro problema. Por ser muito grande, torna mais difícil a aproximação das pessoas e o reconhecimento profissional, prejudicando a motivação porque as equipes gostam de estar perto de onde as coisas acontecem e de participar do processo. O ego dos profissionais envolvidos é afetado porque gostariam de ter maior autonomia para projetar suas carreiras. Pode ocorrer, também, que a transmissão das informações seja incompleta, faltando detalhes que venham a prejudicar um projeto.

Em muitos casos, o cliente é refém da agência porque recebeu uma determinação da matriz para trabalhar com ela. Como a agência ganhou a conta, sem lutar por ela, pode até empobrecer a qualidade da comunicação.



Se não apresentar bons serviços receberá uma advertência, substituirá algumas pessoas, sem necessariamente apresentar uma melhoria no seu trabalho. Por isso, alguns presidentes de multinacionais preferem trabalhar com agências de sua escolha, com as quais mantenham um bom relacionamento e estão empenhadas em atingir resultados rápidos.

Outro aspecto considerado ruim é a tão elogiada economia de escala na produção dos materiais, uma vez que não adiantaria economizar 5% sobre valores menores quando mais de 80% da verba é destinada à mídia ou a outros projetos.

Na ânsia de montar uma rede global, muitas agências abrem filiais sem ter negócios suficientes para mantê-las, deturpando um pouco a sua função e prejudicando a qualidade da comunicação.

Os indiferentes ao alinhamento internacional alegam que ele ainda está acontecendo mais sob o ponto de vista estratégico, ligado ao posicionamento da marca e não especificamente ao aspecto da comunicação integrada. Observam, também, que algumas multinacionais não estão totalmente alinhadas, trabalhando com agências independentes em alguns países, conforme a sua necessidade.

Há indícios de estar ocorrendo um processo cultural de amadurecimento e assimilação das estratégias globais, os clientes estão impondo menos, as resistências estão diminuindo, apesar de ainda existirem. Seria conveniente que as agências mudassem a sua postura de serem líderes de projeto para serem parte dele, precisando aprender a transportar uma experiência bem sucedida em um país para os demais e a implementar um programa integrado. Não basta assumir a estratégia global. Ambos os lados começam a entender que a discussão é sobre “como fazer” e não mais sobre “se deve utilizar determinada campanha”.

Para uma agência não alinhada fica mais difícil trabalhar com contas internacionais porque não existe a troca de informações sobre o que e como deve ser feito. A possibilidade passa a existir se o cliente tem a estratégia de trabalhar com agências locais, possui marcas de expressão localizadas em apenas alguns países ou pela importância do mercado para a empresa. Há casos de agências brasileiras que trabalham com contas internacionais.

Seguida de maior autonomia para as suas filiais tentarem obter melhores resultados, o desalinhamento de campanhas internacionais tem ocorrido quando:

- a alta direção das corporações percebe que estão tendo prejuízo;
- precisam aumentar a sua participação de mercado;
- são provocados pela necessidade de maior competitividade.

### Sistema ideal

Parece não existir um sistema ideal de CIMG, dada a sua complexidade. Não foi percebida uma estrutura ou um procedimento comum utilizado pela maioria dos entrevistados.

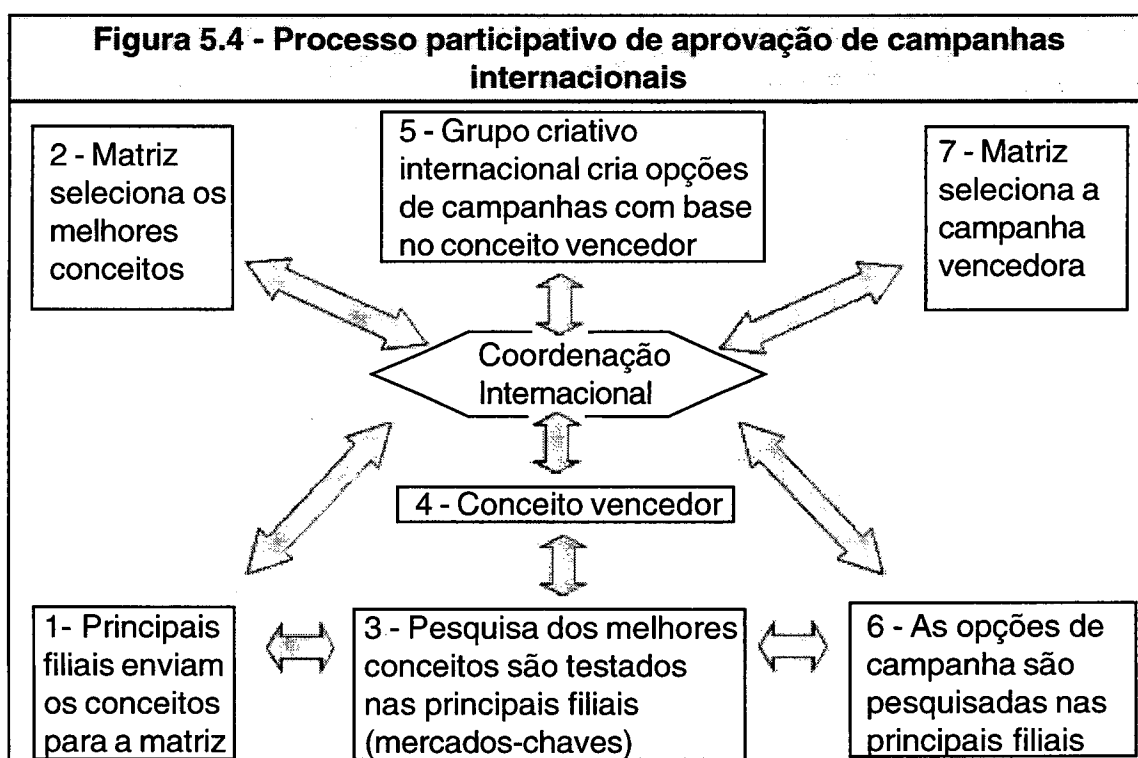
Por outro lado, seria utópico supor que todos venham a ter a mesma informação, ao mesmo tempo, em todos os lugares e tenham o mesmo comportamento. A principal razão da dificuldade estaria na direção do processo, de dentro da empresa para fora e não de fora para dentro, partindo do mercado para estar mais perto do consumidor.

O sistema ideal seria o de respeito. Isto significa que seria possível trabalhar os conceitos globais desde que fossem respeitadas as diferenças de mercado, e não por meio da imposição. Nesse sentido, um processo participativo, com a colaboração de vários países, poderia ser a solução. O apoio da alta diretoria e de líderes dedicados ao projeto com amplo acesso aos diferentes escalões e agilidade nas decisões, também seriam fatores de sucesso.

Essa participação poderia ser feita:

1. a partir das principais filiais que desenvolveriam e enviariam os conceitos através dos níveis hierárquicos da empresa;
2. uma vez analisados, a alta diretoria na matriz selecionaria os melhores conceitos;
3. para serem testados nos mercados chaves;
4. escolhido o conceito vencedor;
5. um grupo de trabalho internacional formado por alguns talentos criativos desenvolveria as opções de campanha;
6. uma vez aprovadas, as alternativas seriam testadas naqueles principais mercados;
7. seguindo-se a aprovação da campanha pela matriz com base nos resultados.

Nessa seqüência, seria necessária uma coordenação internacional para centralizar, coordenar o projeto e dar a orientação necessária a todos os envolvidos, como pode ser apreciada na figura 5.4.



Esse procedimento de ir e vir poderia ser o ideal, mas correria o risco de não ser encontrado um denominador comum para o projeto global pelo fato de envolver muita gente. Além disso, de um modo geral, para que uma campanha mundial agrade a todos precisa fazer concessões ao procurar os denominadores comuns, perdendo um pouco a sua eficiência.

#### Avaliação e pesquisa

Não foi detectada uma tendência sobre os resultados obtidos com campanhas globais, se estavam mais para o lado do sucesso ou para o do fracasso, uma vez que os entrevistados tiveram pouco acesso a esse tipo de informação.

Várias agências que desenvolveram suas técnicas de pesquisa para auxiliar a comunicação, mantêm uma regularidade de investigação em âmbito global e, em alguns casos, os resultados são colocados na *Intranet* da empresa para que os interessados possam ter acesso.

Várias agências desenvolveram ferramentas de pesquisa e de análise de dados para orientar o processo de construção de conceitos, planejamento e estratégias de campanhas, em âmbito mundial. Uma agência nacional também está desenvolvendo o seu próprio sistema. Algumas dessas ferramentas foram denominadas como *Road Map*, *Strat Map*, *Letter Learning*, 360° pelas suas agências, contribuindo para o estudo e melhor conhecimento da marca junto ao mercado.

Cerca de 1/3 dos entrevistados considera os aspectos mercadológicos como a melhor forma de medir resultados, tais como: dados de vendas, participação no mercado, aumento de serviço, *recall*<sup>85</sup> da marca ou a percepção da imagem do produto em função dos objetivos da campanha.

Percebeu-se uma certa predominância de avaliações subjetivas, baseadas no ponto de vista da agência ou do cliente, indicando um deficiente sistema de avaliação de resultados. Interessante notar que as agências lamentaram o fato de não terem muito acesso aos dados dos clientes quanto aos resultados das campanhas, considerando-os muito superficiais. Em algumas agências são realizados comitês para avaliação de campanhas.

Alguns opinaram que as pesquisas de avaliação de campanhas eram míopes porque costumam ser realizadas em um momento diferente daquele em que será veiculada e não consideram o volume de mídia a ser investido, podendo ocasionar um viés por esses motivos. O ideal seria fazer avaliações de forma continuada, no curto, médio e longo prazo, para melhor entendimento da influência da campanha no significado da marca.

---

<sup>85</sup> *Recall* = lembrança da marca ou da campanha.

A avaliação é feita por meio de pesquisas realizadas antes (pré) ou depois (pós) das campanhas, indicando se há aceitação ou rejeição. Internacionalmente, costumam ser usadas métricas padronizadas e aplicadas nos diferentes países para permitir a comparação dos dados, sendo que na análise final podem ser destacadas algumas peculiaridades locais.

Parece que os métodos utilizados estão um pouco atrasados em função das necessidades atuais da comunicação, mas continuam sendo aplicados. Não são muitas as alternativas de pesquisa no Brasil e, as existentes, foram consideradas primárias.

### Importação e exportação de campanhas

Houve unanimidade nas respostas quanto à inexistência de impedimentos para a importação ou exportação de campanhas por parte do mercado brasileiro. Fora os aspectos legais e financeiros, como a legislação do Condecine que regulamenta o setor de produção de cinema e aplica taxas significativas para proteger a indústria nacional, não há impedimentos para a importação. Na verdade, o maior impedimento poderia ser a eficácia das campanhas ao serem veiculadas em outros países.

Os entrevistados consideram muito difícil adotar campanhas internacionais, especialmente as peças publicitárias, devido à necessidade da comunicação atender às peculiaridades de cada mercado. Com exceção da marca, da embalagem e de um grupo restrito de produtos, como a Nike e a Coca-Cola, geralmente as peças publicitárias contêm valores internacionais que não são identificados pelos consumidores, perdendo aderência. Como a propaganda visa a resultados, o executivo precisa ser pragmático e avaliar se a campanha internacional trará os mesmos benefícios caso fosse criada no Brasil.

Normalmente, as agências não propõem a importação de filmes ou anúncios porque preferem fazer o trabalho criativo. O pedido é sempre feito pelo cliente, porém as adaptações das peças publicitárias podem ser feitas de várias formas, a saber:

- ☐ importar o comercial inteiro, refazendo somente o áudio;
- ☐ importar somente a imagem e refazer a música e o áudio;
- ☐ importar o *footage*<sup>86</sup> e reeditar, até com imagens locais, utilizando o comercial internacional como referência.

Para ter maior efetividade, a importação deve respeitar alguns pontos para ser global e outros da cultura local para ser relevante, considerando que o lançamento de produtos tende a ser definitivo. Por isso, é importante que os valores e argumentos utilizados façam sentido para o seu público.

A despeito dessas restrições e devido a um processo de amadurecimento, parece existir alguma tendência para aculturar o processo de importação, começando a haver diminuição das resistências locais. Passa-se a ter uma atitude menos publicitária e mais de comunicação, onde a discussão é mais sobre qual a melhor maneira de implementar e menos sobre se vai haver a adoção. Destaca-se mais o lado técnico e não o da crença no processo, como já foi comentado anteriormente.

<sup>86</sup> Footage = material filmado e disponibilizado para uso.

Não há empecilhos para exportar campanhas do Brasil, mas também ocorrem resistências de adoção por parte dos outros países, repetindo-se o mesmo fenômeno do *NIH – Not invented here* já mencionado. Entretanto, o idioma português foi tido como um impedimento, apesar de alguns escritórios de coordenação regional para a América Latina terem se mudado de Miami para São Paulo, devido à qualidade do talento existente.

O modelo de negócios também pode dificultar a exportação de campanhas. Geralmente os grandes projetos internacionais estão com as agências que possuem uma rede global. As agências brasileiras que não fizeram parte de uma dessas redes terão mais dificuldades na exportação das suas campanhas.

Um outro possível impedimento estaria nos altos custos brasileiros de produção e dos cachês dos modelos em comparação com outros países. A ousadia da criação nacional também poderia vir a ser uma barreira para a exportação, uma vez que no exterior existe a consulta prévia aos veículos de comunicação sobre a adequação das peças. No Brasil, a consulta só ocorre se houver alguma dúvida sobre a agressividade ou inconveniência da idéia criativa gerar algum problema.

### O futuro

Devido ao desenvolvimento da tecnologia digital que permitirá ao telespectador eliminar os comerciais nos intervalos dos programas de televisão, começa a ganhar destaque o *merchandising*<sup>87</sup> como uma forma de comunicação. A se confirmar esses prognósticos, o atual modelo de comerciais de 30"/15" e anúncios de página dupla/simplex, terá de ser repensado, provavelmente afetando a situação do atual sistema de criação e importação/exportação de peças publicitárias.

Foi comentado o fato da segmentação das disciplinas de comunicação em todo o mundo não estar sendo refletida nas agências, não existindo uma que possa oferecer todas elas. Por esse motivo, vários clientes internacionais estão comprando a criação de uma agência, a mídia de uma segunda, e diferentes serviços de outros fornecedores, dificultando o processo de integração. O surgimento de agências especializadas na compra de mídia na Europa e EUA está provocando um distanciamento da parte criativa porque o cliente tem a criação em uma agência e a mídia em outra. Foi comentado, também, que as compras de mídia em pacotes nem sempre oferecem o que há de melhor para os clientes.

O futuro poderia ser dividido em duas etapas. A de curto prazo, ocorrendo a concentração nos alinhamentos em redes globais devido ao predomínio das multinacionais, principalmente por causa da visão administrativa e financeira predominante nos negócios. No longo prazo, possivelmente, será diferente porque parte do processo já está sendo re-visitado por não estar funcionando a contento. Essa re-leitura poderá criar novas oportunidades e dar mais força para as agências locais.

---

<sup>87</sup> *Merchandizing* = inserção de marcas ou produtos em programas de televisão, filmes de longa metragem e outros meios de comunicação.

O sistema de remuneração das agências por comissão também vem sendo questionado, sendo necessário encontrar novas formas que propiciem um equilíbrio que seja bom para os dois lados, como, por exemplo, a determinação de *fees*<sup>88</sup>.

Foi comentado que os grandes anunciantes poderão aproveitar a diversificação dos mercados para lançar produtos regionais ou de nicho, levando à necessidade de criação de campanhas regionais. Essa situação facilitaria a coexistência das agências nacionais com as internacionais.

Ainda na primeira década do século XXI, deverá ocorrer muita mudança porque todos estão preocupados em encontrar um modo diferente de pensar o *marketing* e a comunicação, a fim de conseguir maior ligação entre o produto e o consumidor. Cada vez mais o profissional tem que ser um comunicador, ver o todo, e ser mais completo para poder pensar globalmente.

No Brasil, também já existem inúmeros pequenos exportadores que vão necessitar do apoio das agências, abrindo a oportunidade de serem acompanhados na sua expansão internacional.

Parece estar surgindo uma nova atitude profissional, mais participativa, entre clientes e agências, com a valorização do fator humano. Cria-se, dessa forma, um clima mais democrático que leva em consideração as características profissionais e pessoais. Apesar desse avanço, em alguns casos, esse tipo de situação ainda é apenas superficial, servindo apenas para motivar as pessoas, uma vez que as opiniões não são levadas muito em consideração, a não ser que venham a ser extremamente relevantes.

### Talento brasileiro

A capacidade criativa e de planejamento dos profissionais brasileiros é considerada entre as mais capazes e desenvolvidas do mundo, sendo freqüente a exportação de campanhas, principalmente para a América Latina. No entanto, apesar de o Brasil ter tido participação no pensamento estratégico e da inteligência da marca, não costuma exportar essa capacidade por ser um país menor em relação a outros mercados, onde fica o centro de decisão. A criatividade brasileira é interessante e elogiada mundialmente, mas ainda não há um reconhecimento da "inteligência estratégica"

Todos os entrevistados afirmaram que os profissionais de comunicação brasileiros estão preparados para desenvolverem a CIMG para os seus clientes, principalmente na área de criação. O reconhecimento e os prêmios recebidos pela propaganda brasileira ao longo dos anos atestam essa afirmativa. O criador e o planejador brasileiros têm capacidade para resolver problemas mundiais devido ao seu perfil mais aberto, possuir mais sensibilidade, ter uma forma diferente de ver as coisas e de enfrentar problemas. O profissional brasileiro estuda, viaja e participa de palestras, procurando manter-se atualizado, porém os que estão qualificados para assessorar uma comunicação global não têm a oportunidade de exercê-la porque o processo de globalização está dentro das poucas grandes agências.

---

<sup>88</sup> *Fees* = valores negociados para a remuneração dos serviços da agência.

Há indícios de que os publicitários estão acordando para um novo tipo de profissional, com formação em administração e *marketing*. Um bom profissional de atendimento precisa ser um bom planejador, ser estratégico e saber como funcionam os clientes e as suas marcas, utilizando as ferramentas já desenvolvidas para o seu tipo de trabalho.

Algumas agências internacionais que estão no Brasil são convidadas pela matriz a participar de projetos mundiais. No mundo globalizado, os projetos maiores estão no exterior, ficando difícil um país menor mandar alguma coisa para o maior. No entanto, foram citados vários exemplos de projetos internacionais desenvolvidos por agências nacionais, principalmente na área da criação.

Foi comentado que existem pessoas com qualidades para pensar e outras para realizar, sendo ambas importantes. No entanto, existe um certo preconceito com relação a essas últimas, sendo necessário valorizá-las. A compreensão deste fato permite melhorar o relacionamento e facilita a transmissão das informações de forma correta porque as pessoas passam a entender o seu papel dentro de um projeto, passando a agir de acordo com as expectativas. Quando as pessoas estão mal informadas, usam a sua criatividade para fazer as coisas à sua maneira, provocando erros, na maior parte das vezes. Nesse sentido, uma agência nacional está tentando implantar um modelo participativo que potencialize a capacidade das pessoas.

### Integração

Houve um significativo consenso sobre a importância e a possibilidade de integrar a mídia e as disciplinas de comunicação, embora seja uma tarefa considerada difícil. Essa integração ocorreria mais no conceito e na estratégia, alertando para a necessidade de adaptação às condições locais para conseguir melhores resultados.

Como os investimentos em comunicação são altos e os recursos limitados, é preciso somar esforços na comunicação para falar a mesma linguagem no ponto de venda, na propaganda, promoção, embalagem ou eventos. Essa integração propiciaria um melhor retorno sobre o investimento devido ao contato com a marca por parte do consumidor. Ela, portanto, não é só importante, mas fundamental e inevitável. O processo de integração fica mais fácil entre as agências que pertencem a um mesmo grupo, mas é possível realizá-lo em conjunto com as independentes.

A tentativa de integrar as ações de comunicação vem sendo praticada há muitos anos por algumas empresas e agências, mas está tomando corpo nos últimos anos, apesar de ainda não ocorrer na maioria dos casos. Um dos problemas está na busca da lucratividade do negócio, que conduz a uma luta entre as agências especializadas para conseguir maior participação nas verbas publicitárias dos clientes. No entanto, é importante que elas entendam e utilizem corretamente as disciplinas de comunicação pensando no conjunto, mesmo que a agência não possua todas as ferramentas.

Com vistas a melhores resultados, algumas agências nacionais e internacionais estão começando a praticar a coordenação no momento de implementar os planos, procurando integrar diretamente as ações das disciplinas ou contratando terceiros para executá-las. O correto é encontrar a melhor solução para o cliente, em lugar de simplesmente priorizar esta ou aquela atividade.

A solução sugerida para conseguir um bom processo integrado é partir de um conceito de comunicação e utilizá-lo como base para os trabalhos de embalagem, ponto de venda, propaganda, promoção, etc., sob o comando de um diretor de comunicação que mantenha a unidade em todas as ações programadas. Quanto maior for o relacionamento, tanto interno quanto com o cliente, melhor será o processo de integração. Muitas vezes o trabalho da agência é feito junto com o cliente, de forma participativa, com interferências no *marketing* e na marca. Os clientes costumam aceitar bem esse tipo de colaboração quando há fatos e bons argumentos que venham a ajudar o pensamento estratégico.

Alguns acham que o conceito pode ser integrado, mas a transposição do plano global para os mercados exige um conhecimento profundo dos detalhes locais. A parte operacional exigiria maior sensibilidade para adaptações para não passar por cima dessas características.

### As agências de propaganda

Grande parte dos clientes atuais solicita um planejamento completo que integre todas as ações de comunicação para desenvolver a sua marca. Este fato está contribuindo para mudar o perfil das agências, no qual o trabalho da criação passa a ser mais planejado para atingir determinado objetivo.

Os diretores de contas<sup>89</sup> precisarão possuir um conhecimento mais amplo da comunicação para exercer o papel de coordenador e integrador dos projetos, nutrindo-se dos especialistas de cada área. Este parece ser o caminho para o futuro, mas para isso, é necessário planejar com isenção, analisando todo o conjunto de variáveis e escolhendo as melhores alternativas, sejam quais forem.

Houve indícios de que os departamentos de comunicação dos clientes muitas vezes trabalham de forma independente, sem muita integração, dificultando o trabalho das agências. Existem casos em que as áreas de comunicação dos clientes estão sendo transferidas para as agências. No entanto, os gerentes de produto e de *marketing* continuam pensando na comunicação como um todo, com vistas a sua unidade e integração.

Devido à globalização, as agências estão se estruturando para manter uma sintonia mais fina com os clientes, procurando uma parceria maior para que ambos passem a ser os 'guardiães' do processo, porque a complexidade motivada pela segmentação dos mercados, das disciplinas, públicos, meios, entre outros, dificulta a manutenção da mesma estratégia criativa e a sua implementação.

---

<sup>89</sup> Contas = é uma denominação comumente usada para designar os clientes da agência.



Algumas poucas agências brasileiras estão se estruturando em grupos de comunicação para oferecer diferentes tipos de serviços e iniciando o processo de internacionalização, abrindo filiais no exterior mediante a compra de agências locais.

Quando o trabalho não sai exatamente como se pretende, pode ser devido, também, à rotatividade das agências. É prática comum entre os clientes fazer concorrência para determinados *jobs*<sup>90</sup>, prejudicando a continuidade do relacionamento. Nesses casos, pode ser perigoso para o cliente passar conceitos e estratégias das marcas para uma determinada agência porque poderão ser transferidos para a concorrência em momentos futuros, já que não existe uma continuidade nos trabalhos. A falta dessa informação pode prejudicar a criação e manutenção da linha adotada para a campanha.

A eficácia da comunicação novamente ressurgiu nos comentários como uma grande preocupação, recomendando que devam ser evitadas as peças publicitárias que não contenham os elementos necessários para motivar o consumidor. Algumas marcas, apesar do seu posicionamento e estratégias globais, têm demonstrado flexibilidade em adaptar os seus produtos para melhor atenderem às exigências dos públicos em diferentes países, mas não haverá problema se elas vierem acompanhadas de valores universais uma vez que não há fronteiras para um bom conceito.

Se existe alguma mudança no relacionamento entre a agência e o cliente, estaria na maior proximidade. Hoje a agência precisa ter conhecimento do *marketing* e do negócio do cliente, além da comunicação, trabalhando de forma mais participativa. A dinâmica do diálogo mudou e a agência pode funcionar como uma base para o cliente se apoiar, recebendo idéias e trabalhando junto, considerando o desafio de enfrentar mercados cada vez mais complexos. Nesse sentido, a agência local pertencente a uma rede mundial pode ficar um pouco alijada porque não participa do planejamento global da marca.

### Os clientes

O comando do processo estaria centralizado nas mãos do cliente que procuraria fazer a união e a integração das ações de forma harmônica. Atualmente os planejadores globais elaboram as estratégias e preparam tudo. As filiais devem apenas adotá-lo e o trabalho de implementação caberia à agência.

Cerca de metade dos entrevistados opinou que as estruturas dos clientes estão mais enxutas, mas não diferentes, permanecendo as figuras do gerente de produto e de *marketing*. A tendência aponta para o fato de todos os executivos passarem a falar inglês ou um terceiro idioma porque precisam se reportar à coordenação internacional, sendo, no entanto algo que já vem acontecendo.

---

<sup>90</sup> *Job*. é um termo usado para especificar um projeto ou trabalho de comunicação.

Foi observado que os gerentes de produtos são muito novos, sem experiência, sendo contratados para implementar e não para pensar. Portanto, não possuem autonomia, o que poderia levar à perda de boas idéias e oportunidades. Eventualmente pode haver ampliação das suas funções, uma vez que o gerente tem de fazer a ponte entre a agência do seu país e a coordenação internacional.

Geralmente os países mais importantes costumam implementar as estratégias globais, sendo designados como sede da coordenação para a região. Como o Brasil é o principal país da América Latina, vem assumindo, cada vez mais, o papel de coordenador regional.

Variando muito conforme a empresa, cerca de 1/3 dos entrevistados percebeu alguma mudança na estrutura dos clientes em função da regionalização ou da globalização. Foi mencionado o aparecimento do cargo de Diretor Regional de Comunicação e o de Diretor Regional de *Marketing*, ambos subordinados a um Diretor Mundial. Algumas empresas estão reduzindo os níveis hierárquicos, facilitando a comunicação interna e a tomada de decisões. Também estão preparando as pessoas para terem um conhecimento mais amplo, facilitando a compreensão do que acontece no mundo e a participação do seu país nesse contexto.

O sentimento é que as pessoas passaram a ter novas áreas de responsabilidade, especialmente a alta gerência. Em uma discussão estratégica são analisados muitos cenários, envolvendo vários especialistas em diversas áreas, o que conduz à necessidade de um novo departamento que vise a integração dos esforços, ligada diretamente à alta gerência da empresa.

Existe a percepção da existência de uma nova geração de *marketing* que vive pressionada pela voracidade das suas corporações, com reflexos nos relacionamentos pessoais e profissionais. O relacionamento passa a ser melhor quando o cliente tem uma boa equipe de *marketing* e consegue passar um bom *briefing*<sup>91</sup> para a agência, resultando em melhor comunicação e conseguindo resultados mais expressivos. Por isso, o treinamento foi considerado indispensável e fundamental para a qualidade da equipe. Há, porém, o aspecto das fusões das empresas e a alta rotatividade dos executivos, pois permanecem na empresa por volta de 1,5 a 2 anos. Esses fatores vêm prejudicando os vínculos do relacionamento, levando a um menor comprometimento com os projetos.

O relacionamento entre agência e cliente está muito questionado por causa da insatisfação deste último. Parece existir uma distância entre o discurso e a prática da integração porque as diferentes agências especializadas de um grupo de comunicação disputam as verbas dos clientes entre si, em lugar de otimizar os investimentos, como já foi mencionado.

---

<sup>91</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

### Uso do Database

A maioria dos entrevistados não tem conhecimento sobre a implementação de *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG no Brasil, porque os grupos internacionais estariam montando-os nas suas matrizes. As agências locais também não têm porque investir em *database* por não terem acesso a grandes contas que propiciem um retorno sobre o investimento. A pressão financeira por melhores resultados tem prejudicado os investimentos em pesquisa e informação. A perspectiva de não usufruir desses dados a médio e longo prazo devido à saída de clientes das agências, também seria outro fator contrário à implantação do *database*. No entanto, existe a consciência da sua importância. Dados e pesquisas já existem no mundo inteiro, apenas torna-se necessário formatar o seu armazenamento, mas os entrevistados não souberam informar maiores detalhes.

Talvez o alinhamento de agências tenha facilitado a construção de *databases*, mas seria um processo em fase inicial. Tem acontecido a realização de pesquisas mundiais, usando a mesma estrutura e critérios para permitir a comparação dos dados, mas não pode ser considerado ainda como um *database*.

No caso do varejo nacional, existe um esforço nesse sentido. Várias empresas possuem dados sobre consumo, valor médio do *ticket*, *mix* de produtos, frequência de compra, etc., mas pouco se sabe sobre o comportamento do consumidor dentro da loja. Com esta intenção, alguns varejistas estão começando a usar o banco de dados dos seus cartões de crédito para dirigir melhor as suas ações de comunicação.

Foi observado que os comerciais e peças premiados em Cannes costumam ser adquiridos pelas agências para servirem como *benchmarking*<sup>92</sup> do setor.

### Planejamento

O ferramental de planejamento foi considerado ruim no Brasil por falta de investimentos. Recentemente, algumas multinacionais estão adquirindo participação em empresas de pesquisa brasileiras e trazendo novas tecnologias. A relação do consumidor com o produto, está começando a ser o foco dos estudos e não apenas a determinação do perfil sócio-demográfico do público.

Houve críticas sobre a fragilidade do desenvolvimento de estratégias no exterior, restringindo-se a elaboração de relatórios e conclusões sobre pesquisas, em lugar de um pensamento estratégico. Isso poderia vir a ser uma oportunidade para os planejadores brasileiros.

---

<sup>92</sup> *Benchmarking* = referências sobre o que existe de melhor em determinada área do conhecimento.

#### 5.7.1.6 – Análise dos resultados

A seguir, poderão ser apreciadas as análises dos comentários e opiniões dos entrevistados das 13 áreas de investigação constantes do roteiro das entrevistas em profundidade. Para maior clareza, cada análise é precedida das perguntas relativas a cada área.

#### **Pergunta 1 - A CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global pode ser definida da seguinte forma (apresentar cartão):**

CIMG é o planejamento de comunicação integrada de *marketing* global que parte da análise de valor para o consumidor com o fim de definir o posicionamento da marca. Utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada e interligada com as estratégias de *marketing* da organização, permitindo a aplicação única do conceito em todos os países, mas tendo a flexibilidade de permitir adaptações, quando necessário.

**Você concorda ou não com esta definição e, caso positivo, esta concordância é integral ou parcial? Se parcial, qual é a parte que não concorda? Por que?**

#### **Comentários**

Dos 18 entrevistados, quatro (22%) concordaram simplesmente com a definição elaborada para esta tese, sem nenhum comentário adicional. Os demais também concordaram, porém expressando reações positivas, do tipo: concordo plenamente / perfeito / é o ideal / correta / é exatamente isso / a essência é isso / gosto muito dessa definição, é clara e madura / é válida / estou vivendo alguns trabalhos e acho que é até alguma coisa mais profunda, mas é isso aqui / bastante coerente e consistente.

Dois entrevistados tomaram contato pela primeira vez com o termo CIMG e a sua definição expressa formalmente. Comentaram que a nomenclatura era diferente da que estavam habituados, mas concordaram com a definição por ser algo que já estava sendo praticado de uma certa maneira, todo o tempo, com este título ou não. Perceberam a definição como um novo foco ou novo conceito apresentado de forma organizada.

Vale registrar uma preocupação que pode ser resumida na expressão “na prática a teoria é outra”, apesar de reconhecerem que o texto comentava a possibilidade de flexibilizar a adoção das campanhas globais, como pode ser visto pela seguinte verbalização:

“Eu só acredito em propaganda global quando o conceito é muito forte. É ao contrário, quando tem um conceito muito forte pode-se pensar em propaganda global. O conceito é chave. Aí está o talento de tudo. Não adianta querer fazer propaganda global sem ter um conceito forte que seja sustentável em todos os lugares onde a marca vai entrar, caso contrário não vai ter uma propaganda global, vai ter uma propaganda adaptada para todos os lugares, mas não vai ter efetivamente uma mensagem que seja compreendida por todos os mercados”.

Existe unanimidade em considerar válido o pensamento globalizado, mas houve preocupação sobre a existência de diferenças locais, influências econômicas, políticas e religiosas. A definição fala em flexibilidade, mas há casos onde ela não é suficiente, sendo necessário entender a cultura do país e fazer uma comunicação mais específica.

A aplicação única do conceito em todos os países também poderia variar muito conforme a companhia e a categoria do produto. Aquelas que podem fazer a aplicação única do mesmo conceito em todos os países tendem a ser mais a exceção do que a regra. Resta saber ainda a que tipo de categoria de produtos o conceito é aplicável porque existem coisas que são globais e as que são necessariamente locais, por vários motivos.

Com alguns produtos, pode-se partir de uma análise de valor comum que permita definir os consumidores, independentemente de onde eles estiverem no mundo. Admitindo-se o princípio no qual os consumidores são iguais na aldeia global e que têm as mesmas necessidades, pode ser estabelecido um posicionamento exportável para todo o mundo. Como diz a definição, parte-se da análise dos valores do consumidor, mas parte-se também da compreensão das variáveis que compõem a dinâmica comercial da empresa e a dinâmica do negócio. Se a equipe de vendas, o ponto de venda, o comércio ou um influenciador técnico de uma área como a TI ou de seguros interferem na decisão do administrador, cada um desses públicos também passa a ser um ponto de partida para o planejamento da comunicação integrada. Além do valor da marca que possa ser transportado para diversos países, é preciso também considerar esse processo. É o que poderia ser definido como o conteúdo, forma e estrutura da comunicação.

A verdadeira comunicação integrada está em usar o *mix* de ferramentas convergindo para o mesmo objetivo de marca. É um detalhe que está implícito na definição, porém é também importante fazer tudo convergir para a mesma conceituação da marca e transpor as barreiras. O posicionamento do sabonete Dove que fala de juventude, da mulher se manter jovem, é um conceito forte por ser universal e poder ser extrapolado para o mundo.

Existem ainda atitudes na comunicação, a *hard sell*<sup>93</sup>, a atitude de interatividade ou a exercida no ponto de compra, por exemplo, cada uma gerando uma experiência para o consumidor.

---

<sup>93</sup> *Hard sell* = linguagem agressiva ou vendedora na comunicação, como em uma promoção.

A soma dessas experiências tem de fazer com que os objetivos sejam cumpridos, fazer com que esse consumidor se identifique com essa personalidade, que haja uma afinidade. Caso contrário, as campanhas não fazem o menor sentido. Um entrevistado citou :

“Para mim, as campanhas da Revlon no Brasil não dizem muito. Ver uma mulher falando de *shampoo* e perceber que não é uma mulher brasileira, que não tem os trejeitos da brasileira, mal dublada (sem o sincronismo com o movimento labial) não tem nada a ver com você. Essa campanha transmite valores que não são necessariamente os valores da dona de casa que vai comprar o *shampoo*, seja por estar precisando ou mesmo por valores aspiracionais”.

O exemplo reflete o pensamento dos entrevistados ao afirmar que a definição é correta, embora seja de difícil aplicação. Ser Integrado é o óbvio, mas o sentido de *marketing* global foi considerado de difícil utilização, assim como a comunicação global. O produto, o conceito e a marca podem ser mundiais, mas, ao considerar o *marketing* global, a comunicação tem de atender a filigranas e a pequenos detalhes para ser eficaz, o que torna tudo mais complicado. Existe um ponto que será a vertente do posicionamento, vai dirigi-lo como um todo, mas é claro que tem de ser adaptado a cada um dos seus mercados.

Dando destaque ao último parágrafo que fala da flexibilização, os entrevistados comentaram que as adaptações têm sido cada vez maiores na prática e, de certa maneira, tem-se constituído em um desestímulo à implementação global porque os novos mercados e os novos consumidores vão nas mais variadas direções, sem muito sentido. Por isso, algumas empresas globalizam apenas o conceito, deixando a liberdade da forma para o país. Além desse aspecto, cada produto pode sofrer modificações porque em certas categorias de produto a demanda dos consumidores varia de mercado a mercado. Mesmo nos casos onde o produto é igual em vários países, poderia ser necessário usar um conceito de comunicação diferente porque ele é visto de forma distinta pelo consumidor ou atinge um segmento de mercado diferente. Parece, então, que existe um pré-requisito para que a CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global possa ser aplicada, ou seja, pode-se ter um posicionamento global de marca, mas com uma certa flexibilidade para a adaptação regional.

A espontaneidade das citações dos tipos de produtos ou categorias que seriam mais propícias à adoção da CIMG, não permitiu chegar a alguma conclusão mais significativa, no entanto, houve repetição das opiniões, o que indica um certo consenso. Foi citado que os produtos com maior valor agregado poderiam utilizar conceitos de maior aceitação global e, portanto, passíveis de adotarem a CIMG, tais como:

- ☐ refrigerantes - Coca-Cola
- ☐ tênis - Nike e Reebok
- ☐ cremes dentais - Colgate
- ☐ produtos de higiene e limpeza
- ☐ whiskies - Chivas Reagal
- ☐ relógios - Bulgary
- ☐ canetas - Montblanc
- ☐ bancos - City
- ☐ automóveis - Jaguar
- ☐ produtos de moda - Cartier e Louis Voiton
- ☐ produtos de informática

Acham os entrevistados que determinados produtos possuem um público com muito mais acesso à informação e, de certa maneira, é muito mais homogêneo, tem mais ou menos os mesmos valores, seja de *status* ou de outro tipo. Nesse sentido, consegue-se fazer um posicionamento que é único e perfeitamente exportável para o Brasil, especialmente quando os produtos são destinados às classes mais altas. A cerveja, ao contrário, foi citada como sendo um produto tipicamente local e que teria problemas em adotar uma campanha global.

No caso do carro, de uma maneira geral, um entrevistado especialista nessa categoria disse que ficaria mais difícil fazer campanhas globais, na maioria dos casos, porque o produto não teria exatamente as mesmas características em todos os países. É comum existirem versões diferentes do mesmo carro conforme as regiões, porque cada um sofre modificações para atender aos consumidores. Mesmo nos casos em que o produto é comum a vários países, pode haver a necessidade de usar um conceito de comunicação diferente porque ele é visto de outra forma ou atinge um segmento de mercado diferente.

Alguns entrevistados não tinham grande entusiasmo pelas campanhas globais porque os sistemas de pesquisas aplicados nessa área eram válidos nos países situados acima da linha do Equador. No caso da América Latina ou do oeste asiático, que são mercados em ascensão, não costumam ser pesquisadas as características mínimas de compreensão da marca e dos seus predicados, o que tornaria difícil a implementação eficaz de um posicionamento global.

**Pergunta 2 – As campanhas de CIMG costumam adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais de forma total ou parcial? Como funciona o processo de adoção das campanhas por parte dos seus clientes e da sua agência?**

#### Comentários

Esta pergunta provocou respostas muito coerentes por parte dos entrevistados, gerando indícios de que parece existir uma gradação quanto ao nível de implementação. O 'conceito' foi visto como passível de ser exportado para todos os países sem muitas dificuldades.

A 'estratégia criativa' já sofreria algumas restrições em âmbito mundial e as 'peças da campanha' (comerciais e anúncios), precisariam ser adaptadas aos países, na grande maioria dos casos.

Os entrevistados acharam difícil fazer um julgamento genérico para adotar o conceito, a estratégia criativa e as peças internacionais. Não teria um formato rígido devido ao grande número de variáveis que influenciariam a decisão, tais como as características da categoria, do produto e a postura do cliente para essa adequação. Embora o conceito global funcione em alguns casos, não é possível condensar numa resposta e dizer se é bom ou não. Na verdade, tudo se consolidaria nas peças finais. Há clientes que obrigam a usar a peça publicitária internacional, há aqueles que exportam a estratégia criativa e os que exportam só o conceito. Por isso, há bons e maus exemplos de comunicação global, mas a criação ou adaptação local parece que ainda vai prevalecer um pouco.

Cada vez mais as grandes companhias têm buscado usar o mesmo conceito globalmente. É um princípio que praticamente quase todos estão perseguindo e, provavelmente, a maioria está sendo bem sucedida. Existem campanhas onde a aplicação do conceito, da estratégia e das peças internacionais é total, sendo estas últimas apenas traduzidas quando necessário. Por exemplo, a caneta Montblanc publica no Brasil anúncios absolutamente iguais no mundo inteiro, inclusive em inglês. A bebida Red Bull tem o conceito e a estratégia iguais, apenas é feita a tradução e a adaptação das piadas mais ao gosto do brasileiro.

Já a estratégia criativa começa a sofrer adaptações e as peças internacionais mais ainda. Os relógios Omega têm um conceito universal, mas a estratégia criativa e a produção das peças ficam por conta da agência, apenas usando os cromos enviados pelo exterior, como é comum entre os fabricantes de relógios. Algumas marcas que usavam comunicação extremamente globalizada, como a Coca-Cola, recuaram. Era uma companhia que todos tinham de seguir o tema e o *slogan*<sup>94</sup> estabelecido. Não é mais assim, está muito livre. Nos últimos 2 anos, a nova diretoria decidiu que os mercados locais teriam autonomia para estabelecer os seus ícones. No mercado automotivo vem crescendo o número de empresas que usam filmes internacionais, como a Toyota com o ator Brat Pitt, lançada na Ásia e no Brasil, mas ainda predominam as execuções locais. A Chrysler já fez muitas campanhas americanas pela América Latina, mas ainda predominam as execuções locais.

Foi comentado, também, que apenas algumas grandes corporações têm um produto com as mesmas características em diferentes mercados.

#### Adoção total ou parcial

Na opinião dos entrevistados, tudo deve partir da análise do conceito, da estratégia criativa e das peças. Se forem adequados, ocorreria a implementação dos três. Se as peças não funcionam, mas a estratégia e o conceito sim, então as peças precisam ser adaptadas.

---

<sup>94</sup> *Slogan* = frase publicitária que resume o conceito da marca.



Se as peças e a estratégia criativa não funcionam, mas o conceito sim, as duas precisariam ser desenvolvidas localmente dentro do conceito. Foi citada a Unilever, empresa conhecida como globalizadora das suas marcas, que comprou a Kibon e unificou a sua identidade visual em todos os países. Mudou o logotipo para a forma de um coração, porém respeitou as marcas locais, mantendo o nome já conhecido em cada um deles. Portanto, não existe o certo ou o errado. O quadro 5.1, a seguir, resume essas possibilidades.

Quadro 5.5 – Possibilidades de adoção do conceito, da estratégia criativa e das peças publicitárias globais.			
Alternativas	Possibilidades de adoção		
	Conceito	Estratégia	Pecas
Conceito	global	global	global
Estratégia criativa	global	global	local
Peças publicitárias	global	local	local

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando que o conceito é mais aceito no âmbito global e que a estratégia e a peça publicitária costumam ser questionadas e modificadas, foi construída a matriz Critérios de Adoção da Comunicação Integrada, como pode ser vista na figura 5. 4.

Figura 5.5 - Matriz Critérios de Adoção da Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> Global			
Estratégia			
Adequada		Adote o conceito e a estratégia	Adote o conceito a estratégia e as peças
		Adote só o conceito	Adote o conceito e adapte a estratégia e as peças
Inadequada		Inadequada	Inadequada
			Peça publicitária

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando há um fato inequívoco - gerar economia de escala - as decisões são de cima para baixo, o filme está pronto e tem de ser usado. Porém, vem sendo demonstrado que existem maneiras de gerar economia de escala sem ser de uma forma espartana. Uma possibilidade seria analisar as peças, passar pela estratégia, para, depois, chegar ao conceito.

É consenso quanto à idéia de aplicar o conceito global e a estratégia criativa onde houver oportunidade de alcançar o consumidor, para não causar uma ruptura. É mais viável o posicionamento ou conceito ser global quando está associado a muita tecnologia, podendo ser aplicado totalmente, como é o caso da Intel. A marca Volvo tem um conceito de 'segurança' possível de ser adotado em todos os mercados, mas a estratégia criativa e as peças precisariam ser adaptadas em alguns casos. O importante é entender o *brand foot print*<sup>94</sup>, no sentido de impressão digital da marca. Se conseguir preservar a essência do DNA para a marca ou produto, pode-se usar qualquer estratégia a qualquer momento, desde que esse DNA seja mantido para se tornar global. Avançando um pouco mais nessa idéia, a partir do que já foi desenvolvido para o núcleo da marca, se existir algum símbolo, personagem, ou outro elemento que seja uma propriedade da marca, é importante que também seja mantido nas peças publicitárias em qualquer parte do mundo. Por exemplo, as páginas amarelas se constituem em uma propriedade da marca que pode e deve ser aproveitada.

A estratégia criativa, por seu turno, vai depender da aceitação pelo país, como é o caso dos protetores solares. Esses produtos oferecem basicamente o conceito de "proteção da pele", mas os EUA trabalham mais a estratégia de "evitar doenças de pele", possuindo um tom mais ameaçador, ou seja, se não usar protetor solar o consumidor estará correndo o risco de câncer de pele. A propaganda mostra pessoas com a doença. Na Europa já não é tão forte porque o europeu gosta mais de se bronzear, então, a abordagem é mais para o 'cuidado da pele'. No Brasil, país que tem muito sol, a estratégia está associada à 'proteção duradoura', para poder ficar mais tempo ao sol e usufruir melhor a praia. Este exemplo mostra que o conceito de 'proteção' é o mesmo para todos, mas a 'estratégia criativa' é diferente. Uma ataca mais a doença, outra o tratamento de beleza e outra a forma de usufruir mais a exposição ao sol. Conseqüentemente, as peças publicitárias têm mais liberdade para ser produzidas.

Foi comentado que as marcas globais começaram a perceber que problemas de comunicação poderiam prejudicar as metas das empresas multinacionais e foi inventado um novo termo: o "glocalismo". "Glocal" em vez de global, significa o exercício de incorporar os traços locais às estratégias de comunicação, com o intuito de respeitar os hábitos e costumes de cada comunidade, a riqueza do seu estilo de vida, no modo de encarar o futuro, admitindo que a cultura do país de origem não é necessariamente a mais interessante para todos os povos da terra. O inconsciente coletivo capta quando algo vem fantasiado de Brasil, mas não é brasileiro. Um exemplo da compreensão deste enfoque foi expresso no conceito de 'tecnologia avançada' do carro Audi, porém a estratégia criativa e as peças foram da agência brasileira.

---

<sup>94</sup> *Brand foot print* = DNA da marca.

Muito apropriadamente, a agência Ogilvy denomina algumas marcas de transculturais, em lugar de marcas multinacionais ou transnacionais. Com essa abordagem, pode-se ter uma campanha aceita culturalmente no mundo inteiro e a peça pode sofrer alguma adaptação para a cultura local, para evitar uma possível rejeição.

Sob o ponto de vista dos entrevistados, a adoção das campanhas globais pelo Brasil costuma ser parcial. A estratégia e o conceito global podem ser os mesmos, mas as peças publicitárias costumam ser modificadas devido à necessidade de adaptação ao mercado. É fato que algumas marcas de origem americana, européia ou japonesa possuem uma penetração internacional, sendo difícil que elas adotem um posicionamento diferente em um mercado específico, seja na América Latina ou na Ásia. No entanto, podem existir algumas distorções quando esses conceitos e estratégias são entendidos de forma diferente em um ou outro país. Por isso a adaptação é necessária, mudando-se um pouco as peças ou a estratégia criativa, mas a essência da marca permanece global, como a campanha do MasterCard: 'isto vale tanto, mas tem coisas que você não consegue comprar'. Esse é um conceito mundial e utilizado muito bem no mercado brasileiro com produção local das peças, utilizando aspectos da cultura brasileira. Essas opiniões são válidas tanto para as marcas já existentes quanto para uma nova. Principalmente esta última, dificilmente se constrói uma marca com posicionamentos múltiplos.

Existem casos de produtos brasileiros que nasceram nas mãos da agência, como o do refresco Fresh. Posicionado há 15 anos atrás como o 'sabor de frutas fresquinhas', em 90 foi re-posicionado como 'a hora de beber Fresh é quando dá vontade', adaptando-se às indicações de pesquisas realizadas com a consumidora. Essas pesquisas revelaram que as donas de casa tinham o hábito de só oferecer o produto na hora do almoço. Contornado o problema, a marca voltou ao posicionamento original 9 anos mais tarde, em 1999, passando a associar atributos de quantidade, praticidade e preço baixo. Os comerciais brasileiros dessa marca não são exportáveis para a América Latina porque a estratégia criativa adota temas bem brasileiros, ligados à seleção de futebol e regiões do Brasil.

Há diferenças importantes na área de mídia que precisam ser respeitadas quando da adoção de campanhas internacionais. Por exemplo, a televisão é importantíssima para a América Latina e menos importante na Europa ou nos EUA por terem maior hábito de leitura e uma excelente segmentação de revistas. Essas diferenças em hábitos de consumo de mídia devem ser consideradas no momento da implantação da campanha, o que pode exigir novas adaptações.

### O processo de adoção

O processo de adoção das campanhas globais é extremamente variado e depende muito da postura do cliente. Uns são feitos de forma autoritária, imposta pela empresa, sendo vistos como processos ruins.

O conceito e o formato da Lucent já vêm prontos dos EUA, inclusive com as fotos, só precisando ser produzidos, mesmo que haja problemas com certas imagens por serem completamente americanas, sem identificação com o público. Quando vem a ordem de uma corporação global, não há muita alternativa a não ser segui-la. No entanto, há outras empresas que adotam um conceito sem rigidez. Muitas vezes, os clientes mais avançados permitem que o conceito seja explorado, deixando para o mercado a opção de usar ou não o filme.

Se não há concordância com a linha internacional adotada para a campanha ou o conceito, o coordenador ou o diretor do Brasil geralmente não tem a autonomia para mudar. Inclusive, o processo de implementação é verificado com relatórios e comprovantes de veiculação. Isso é muito ruim porque algumas campanhas e conceitos às vezes se enganam, como a campanha da Toyota com o ator Brad Pitt para o lançamento do carro novo. Veio pronta. Provavelmente devido ao custo elevado do cachê, a figura do ator precisava ser aproveitada, em lugar de ter sido feito algo mais adequado. Se quiser mudar, a peça local tem de ser feita com um texto em inglês, é enviada por *e-mail* para a coordenação internacional e aguarda-se a aprovação para poder ser produzida.

O processo tem muito a ver com a liberdade que a companhia dá à própria filial nos diversos países. Se tiver uma gerência local muito passiva, ela vai achar muito cômodo receber as coisas e repassar. Há o componente chamado 'medo', medo de ousar, medo de fazer diferente e de propor. Se a gerência for mais atuante, corajosa e arrojada, esse comportamento vai trazer um melhor resultado para a empresa. Há gerentes que não querem aceitar a orientação da matriz e tentam impor algo diferente. Talvez por ser uma característica humana, dar o toque pessoal, é que se consegue fazer algo no campo tático, mas não na essência da marca, geralmente alterando alguns detalhes para as peças locais. Muitas vezes escutam-se desculpas de que o comercial feito no exterior custou quinhentos mil dólares, mas com um pouquinho mais para produzir no país poderia ter uma mensagem de maior envolvimento com o consumidor. Não se pode esquecer de que a boa comunicação precisa se envolver adequadamente com o seu público.

Na verdade, todo o processo de globalização depende de como os executivos vêem o Brasil. Alguns o vêem como um país separado da América Latina e permitem a adaptação da campanha globalizada para que seja mais efetiva. Outros consideram a América Latina como um todo, sendo o Brasil idêntico aos demais. Naturalmente, têm maior dificuldade para compreender que o país possui uma cultura separada, diferente e não fala espanhol.

Algumas marcas possuem um estágio de desenvolvimento muito parecido em todo o mundo, como a Coca-Cola, enquanto outras estão amadurecidas só nos EUA e na Europa. Como só agora estão chegando ao Brasil, não podem se comunicar da mesma forma que fazem há décadas no exterior. A empresa que está começando também não comporta um orçamento equivalente ao de um mercado onde já conseguiu um faturamento importante, precisando utilizar estratégias diferentes e mensagens com conteúdo adaptado ao novo mercado. Se o mercado é pequeno, mas tem um grande potencial, a marca poderá até ser capaz de desenvolver um conceito próprio. Tudo isso deve ser pesado.

O cliente também pode participar do processo junto com a agência. Por exemplo, Purina e Nestlé. O processo começa na coordenação geral em Londres que envia o *selling strategy*<sup>95</sup> para toda a rede, por meio da coordenação regional de Miami e outras regionais no mundo. Esse documento é afinado pelos coordenadores internacionais do cliente e da agência. Uma vez aprovado, é enviado pelos coordenadores para os países da sua região. Ao chegar na agência local, o projeto é entregue a uma dupla formada pelo diretor da conta e de criação. Eles discutem, fazem um *debriefing*<sup>96</sup> ou não. O cliente participa da parte estratégica desde o início e a parte criativa fica só entre o pessoal da agência, mas ele também pode, por exemplo, analisar a relevância de imagens e textos para a campanha ou orientando a agência sobre a situação local. Isto é feito entre o cliente e a agência, para uma participação nacional e internacional, sempre com informações de ida e volta, para a coordenação internacional manter um controle de todas as peças.

Dependendo de cada cliente, especificamente para os conceitos que são globais, é feito um *briefing*<sup>97</sup> sobre a comunicação para ser aprovado pela matriz internacional da empresa. A agência trabalha essa comunicação, aprova com o cliente global e desenvolve o projeto. Quando fica pronto, um ou mais países testam esses comerciais para a sua região. A campanha é implementada após a sua aprovação.

Os públicos têm grandes diferenças sócio-culturais. Às vezes dentro das mesmas classes sociais, difere a forma de ver das pessoas, do que é importante e a que dão valor. O posicionamento tem que estar de acordo com esses valores para ocupar uma posição na mente desse público. No caso do *marketing* global, precisa-se manter uma base para formar a personalidade da marca, que tenha a ver com o produto e que seja um valor para a sociedade. A partir daí, a estratégia criativa vai encontrar a forma de falar com o público. Fica mais fácil criar uma peça local dentro dessa estratégia do que utilizar ou ajustar uma totalmente pronta, porque pode causar algum ressentimento no consumidor, como, por exemplo, usar um modelo com características diferentes das mulheres do país. Apesar das coisas estarem cada vez mais globalizadas, o consumidor percebe que a campanha não foi feita especificamente para ele.

As grandes agências do Brasil, a maioria, tem um perfil ou já está associada a uma multinacional, fazendo parte de uma rede internacional. No caso da Almap/BBDO, ela não tem escritórios em 160 países, mas tem 160 agências associadas em diferentes países, por achar que cada uma conhece melhor o seu mercado do que uma pessoa nos EUA ou Europa dizendo o que elas têm de fazer. Nesse sentido, ela tem as suas restrições à globalização, apesar de ser uma multinacional. No caso da JWT e da Ogilvy, são filiais diretas de uma matriz que já vêm com o estigma de um comportamento internacional parecido.

Com clientes globais, a própria agência sofre muitas restrições sobre o que pode fazer ou não com as marcas globais. Foi comentado que existem dois processos, sempre partindo do cliente.

<sup>95</sup> *Selling strategy* significa estratégia dos argumentos venda.

<sup>96</sup> *Debriefing* significa analisar detalhadamente o documento que contém as informações (briefing) para solicitar complementação de dados ou esclarecimentos antes de iniciar o trabalho.

<sup>97</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência no desenvolvimento dos trabalhos de

Um é implementado por ele próprio e outro via agência. Este último é a maneira inteligente do cliente impor a campanha internacional às suas filiadas, ao utilizar a agência como uma aliada para enfrentar as pressões locais e criar uma corrente a favor.

No entender de um entrevistado, a empresa que tem por objetivo globalizar a sua marca, não pode assumir uma postura muito democrática porque existem muitos argumentos contrários à adoção da campanha e poucos a favor. Esse reconhecimento foi constatado por outros entrevistados ao comentarem que vários clientes com uma operação regionalizada ou globalizada possuem uma política de imposição, forçando as suas agências a adotarem a idéia da campanha ser implementada. Quando é assim, torna-se muito difícil criar peças locais, a não ser que argumentos fortes convençam a matriz a aceitar as modificações. Nessas situações, a agência sempre terá de provar que está com a razão porque o ônus da prova fica com o mercado local. Há, também, o fato da campanha já ser reconhecida mundialmente e aprovada pelo presidente ou *CEO* da matriz, o que pressiona o diretor de *marketing* a se adaptar a essa realidade e a adotar uma postura relativamente cômoda.

Hoje, a informática ajuda muito no processo de adoção de campanhas. Um roteiro, um *storyboard*<sup>98</sup> ou um conceito pode ser alterado e enviado para vários países para análise, agilizando os ajustes e a sua adoção por diversos países. Foi citado o caso de um filme cujas alterações foram transmitidas para a coordenação regional da agência em Miami (regional) e Londres (mundial), para a do cliente em Caracas (regional), na Venezuela, e para a coordenação geral do cliente em Vevey, na Suíça. Em poucas horas estava tudo resolvido com o auxílio da *Internet*.

Geralmente, as empresas testam o conceito e/ou as peças da campanha no Brasil, antes de decidir sobre a sua adoção. Se forem bem avaliadas, as peças são adaptadas pela equipe brasileira para serem veiculadas. Entretanto, foi comentado que os resultados do teste costumam ser relativos porque não é feita a comparação com uma campanha alternativa local, para se ter um parâmetro de comparação.

Alguns entrevistados comentaram que se encontra todo o tipo de barreira nas agências. A mais clássica delas é conhecida como *NIH - Not Invented Here Syndrome*<sup>99</sup>, o que dá para entender ao se colocar na posição do criativo ou do atendimento. Entretanto, quanto mais maduro vai ficando na profissão, o executivo vai entendendo essa reação local e tenta lidar da maneira mais decente possível, separando o aspecto profissional do pessoal. Por exemplo, recebe-se uma campanha nova acompanhada dos *guide lines*<sup>100</sup>, que estabelecem os valores e como devem ser implementados, para que sejam seguidos em todo o mundo. Porém, surge a barreira enorme com o argumento de que o brasileiro não vai entender. A equipe quer mudar e o cliente local tem a missão de mantê-lo. Muitas vezes chega-se a um meio termo que satisfaz tanto ao pessoal da agência quanto o do cliente local, ao perceberem que é possível manter o pensamento global, mas com algum sabor local. Por outro lado, há clientes que dão total autonomia de decisão para cada uma das suas operações numa região.

<sup>98</sup> *Storyboard* = uma espécie de história em quadrinhos do comercial que será produzido.

<sup>99</sup> *NIH - Not Invented Here Syndrome* significa a 'síndrome do não inventado aqui'.

<sup>100</sup> *Guide lines* significa orientação, regras a serem seguidas.

**Pergunta 3 - Quem idealizou este processo (cliente ou agência)? Há quanto tempo vem sendo adotado? A aprovação das campanhas é feita em nível de diretoria ou de gerência? Quanto tempo tem sido necessário para desenvolver campanhas de CIMG?**

## **Comentários**

### Origem e Idealização do processo

Sete entrevistados informaram que a liderança desse processo nasceu no cliente, frente à necessidade de otimizar ou liderar a globalização de maneira centralizada, a partir da matriz, utilizando a mesma estratégia e recursos, capitalizando o vínculo com algumas agências para lhe darem o suporte local. Dessa forma podem ter mais controle mundial sobre a qualidade da comunicação da marca. O cliente trouxe a filosofia, a missão, o processo de trabalho, um novo método de pesquisa para orientar a agência e esta traduziu todos esses dados em forma de comunicação. Algumas foram forçadas a se alinhar internacionalmente, para que estivessem presentes em outros países, mesmo que sob o ponto de vista de negócios não fosse tão atraente estar em alguns deles, mas era estrategicamente importante dar o suporte para o cliente naqueles mercados, para permitir a transferência linear do conhecimento dos projetos.

Dois entrevistados acharam que a resposta a este quesito é tão difícil quanto ao que veio primeiro – se o ovo ou a galinha –, mas afirmaram que o processo de campanhas globais foi idealizado por ambos. Lembrando os primórdios, algumas agências se propuseram a acompanhar as marcas que acabaram se globalizando, como foi o caso da agência McCann-Erickson, numa visão de que a globalização aconteceria no *marketing* e na comunicação. Para não perder a sua identidade, os valores estabelecidos para as marcas nos Estados Unidos tinham que chegar iguais nos países da América Latina, da Europa e da Ásia. Pode-se dizer que houve um aprendizado nessa fase pioneira, acontecendo de uma forma natural e se sofisticando para melhor.

Três entrevistados ampliaram as considerações comentando ser do interesse dos grandes grupos de agências globalizar o produto do cliente através da comunicação de massa, argumentando junto à matriz as vantagens de sair com o pacote que compreende a economia de escala, a centralização da informação, a facilidade da coordenação internacional dos processos, sinergia, produtividade e um maior controle, encontrando, dessa forma, uma receptividade evidente. Porém, acontece que o crescimento das grandes marcas não tem a sua essência no controle, mas as pessoas demoram a refletir sobre isso.

### Como é o processo

Faz parte do processo do cliente ter um bom conceito e expedir uma instrução para o mundo usá-lo. Nos casos em que o pacote é internacional a agência não tem o que discutir (5 citações).

O processo não é muito formal. Geralmente o diretor de marketing recebe a comunicação de que a companhia tem um caminho para a marca e ele faz o papel de vender as qualidades dessa campanha para a agência. É feita uma análise do material desenvolvido para verificar a sua pertinência e se a agência não tem nada contra o conceito não há porque não usar, a não ser que o considere inadequado para o mercado local. A partir daí vem o processo de implementação que é a parte mais simples.

É o caso da Almap/BBDO, da DPZ e de outras agências que adotam a filosofia de questionar a eficácia de uma campanha global sempre que percebem que não vai ser boa para o mercado, podendo até realizar uma pesquisa e tomar a decisão junto com o cliente. Argumentam que se realmente a peça foge aos costumes brasileiros ela não vai ser eficiente, sendo preciso mostrar que seria um erro veiculá-la. Foi mencionado o caso do Visa que tem as suas campanhas criadas no Brasil, na maioria das vezes, porque o uso do cartão de crédito neste mercado é diferente do praticado nos Estados Unidos e Europa. No exterior, o uso do cartão está mais adiantado e tem uma penetração muito maior do que no Brasil. Portanto, depende de cada caso, mas o ônus da prova é sempre do mercado porque está desaprovando uma diretriz internacional, como pode ser visto no comentário:

Imagine-se uma situação entre a Ogilvy e IBM - a) A Ogilvy e a IBM tem a sua sede mundial em New York e aprovaram uma campanha que vem para o Brasil; b) A Ogilvy Brasil diz que a campanha não é adequada para esse mercado, só que foi aprovada pelo chefe da Ogilvy e pelo chefe da IBM em New York; c) Para lidar com essa situação delicada é preciso sair do terreno das opiniões e realizar uma pesquisa para mostrar que o consumidor brasileiro não acredita naquela campanha. Com esses dados, é possível fazer o caminho de volta, passando pelos filtros em todos os níveis, via coordenador da América Latina, até chegar ao centro de decisão mundial.

De um modo geral todos os clientes têm o mesmo atendimento, mas as contas têm comportamento diferente. Qualquer grande cliente internacional costuma ter a coordenação mundial e a regional, como a Unilever e a Reckit Beckin. Os escritórios para cada conta internacional são determinados por estarem mais próximos da matriz ou por serem mais ativos, levando em conta a própria estrutura do cliente que, por sua vez, também determina quem é o seu escritório coordenador. Acima do diretor de Atendimento da conta em um país, há o coordenador da marca para a região. O diretor de Atendimento submete a campanha ou anúncio a este coordenador regional, que chega a um entendimento com o coordenador mundial da marca. Esse processo ocorre tanto na agência quanto no cliente.

Outros comentários abordaram que o processo depende do cliente e das diferentes situações. Voltando ao passado, a Shell foi um dos mais importantes clientes que existiu porque colaborou para cultura do país patrocinando a Jovem Guarda, a Bossa Nova e a música popular brasileira até fins dos anos 80.



Ela tinha enorme preocupação com a qualidade dos produtos, mas não tinha nenhuma com a forma de vender a sua marca no Brasil. Quando o programa Shell Responde foi feito no país em 1982/3, era bastante diferente do Call Shell for Answers, nos Estados Unidos.

Não havia nenhuma centralização, apesar de existirem conceitos de produtos que eram passados para a cultura brasileira, inglesa ou americana, mas com uma liberdade muito grande. O American Express era muito mais rígido no conceito e na estratégia, mas tinha uma flexibilidade na produção das peças. A campanha Do you know me, criada nos EUA para este cliente, com jeito bem americano, foi transmitida para todos os países. No entanto, na produção das peças brasileiras, foram feitas substituições usando a figura do Gurgel, dono da fábrica de carros, o jogador Falcão, o empresário Bruno Caloi, e outros.

Por outro lado, a campanha de imprensa do SAP é a campanha internacional cuidadosamente traduzida porque a cultura de informática é internacional. Dependendo, portanto, da categoria e do produto, a possibilidade de adoção é maior ou menor. Categorias altamente técnicas ou sofisticadas, como a dos produtos importados, obviamente são mais fáceis devido a uma linguagem mundial, existindo até assinaturas no idioma original e anúncios em inglês veiculados no Brasil. O posicionamento original da marca também influencia. A Nike, por exemplo, se apresenta como uma marca internacional e compete com a Alpargatas e a Olimpikus que podem ter um jeito brasileiro e uma certa sofisticação, porém a Nike tem uma diferença por ser uma marca reconhecidamente internacional e pode fazer comerciais com abordagem mundial. A Coca-Cola, que também pode fazer a mesma coisa, não faz, preferindo climatizar suas campanhas.

Muitos clientes procuram agências multinacionais para ter um alinhamento no mundo inteiro. A Ogilvy é a agência da IBM no mundo. Esse também foi o grande diferencial da Motorola. O alinhamento proporciona as economias de escala, permite negociar a comissão da agência para o mundo inteiro e exercer um maior poder de controle do que se fosse trabalhar mercado a mercado. Nesse processo, muitas vezes o cliente trabalha em parceria com a agência, sendo algo muito ajustado porque depende da categoria e do produto. A boneca Barbie teve todo um processo de adaptação antes de vir para o mercado brasileiro.

As campanhas globais, regionais ou locais podem ter virtudes únicas. Em geral a ordem é inversa, na qual as campanhas locais têm mais virtudes, as regionais têm menos vantagens do que as locais e as globais, menos ainda do que as regionais. Quando a campanha regional funciona melhor é porque têm uma linha de produtos homogênea, convergindo para um público alvo com perfil demográfico, econômico e de valores bastante semelhantes. Quando a companhia tem uma mentalidade regional, a agência não precisa usar de fortes argumentos em cada operação porque o cliente já está preparado, tem experiência e está aberto para uma campanha regional. Essa campanha se dará em *one reason one voice*<sup>101</sup>, com solidez, coerência, consistência de atitudes e de identidade. Ocorrerá a economia de escala pelo fato de fazer uma só produção para inúmeros países, porém existe a economia de excelências usando o melhor planejamento que está no país A, a melhor criação do país B, a melhor produção do país C, com o melhor diretor do país D.

<sup>101</sup> *One reason one voice* significa a unidade da campanha, a mesma razão e a mesma voz.

Isso permite trazer os melhores talentos onde quer que estejam para cada etapa do processo ao desenvolver a campanha para toda a região. Essa economia de excelências pode dar o benefício único, diferenciado e maravilhoso, contra o que seria uma campanha local. Vale dizer que qualquer campanha regional com essas vantagens, sempre terá um certo nível de compromisso em cada mercado porque terá de atender a um número maior de variáveis. Na hora do desenvolvimento de uma campanha para vários países, está-se perdendo uma trama fina de matizes, de aspectos e sutilezas locais, que poderiam dar uma vestimenta mais interessante e rica. É preciso, então, avaliar se a perda dessa trama fina ainda deixará um saldo altamente positivo.

Uma outra abordagem foi sobre a importância do Brasil no contexto mundial. Por ser um mercado grande, costuma ser o segundo ou terceiro país em contribuição financeira para as multinacionais. É um fenômeno que acontece com as filiais brasileiras da VW, da GM, da Fiat, da Parmalat, da J&J, Faber Castell, entre outras. Por isso, os escritórios locais têm muita autonomia. Por exemplo, a VW brasileira era tão forte dentro da VW mundial que projetou e lançou os carros Gol e Brasília, além das peruas Parati e Variant, sem internacionalizar esses produtos. A J&J brasileira, do mesmo modo, podia escolher as agências que não eram alinhadas, como a nacional DPZ. O Carrefour também é muito forte devido ao seu grande faturamento. Na verdade, como o acionista na matriz quer o lucro, fica mais fácil aceitar a opinião do escritório brasileiro se disser que não pode usar uma campanha internacional.

Com alguma frequência, existe também o chamado desalinhamento estratégico. Algumas multinacionais estão percebendo que nem tudo está funcionando conforme a cartilha da matriz, começam a sofrer prejuízos, sentem a ameaça das marcas locais, precisam ganhar mercado e, portanto, experimentam o desalinhamento da campanha. Como consequência, começam a aceitar que a flexibilidade pode dar um melhor resultado. Acontece que ainda muitas empresas do hemisfério Norte pensam que a sua cultura é universal, no entanto, como a comunicação precisa falar igualmente com o ser humano em São Paulo, em Honolulu ou em Chicago, é preciso pensar o que o move mais profundamente. Se conseguir chegar aos valores humanos universais, atravessando a muralha do estilo de vida, pode-se fazer uma grande campanha global, não por causa da marca ser global, mas porque houve um exercício de compreensão das pessoas, refletindo os seus sentimentos e sua maneira de ser. Havendo essa identificação, ocorre o verdadeiro papel da comunicação que é ser o espelho dessas pessoas. Grande número de campanhas globais traz um estilo de vida alienígena que avilta a raiz cultural e deixa as pessoas desconfortáveis, sem saber exatamente porque. As matrizes das empresas nem sempre ouvem isso. Estão preocupadas com a economia de escala e existe um desrespeito quanto à capacidade cultural dos países menos desenvolvidos, uma atitude colonialista forte e arrogante. Muitas vezes o presidente estrangeiro de uma multinacional radicado no Brasil sente o tamanho da dificuldade local, compreende que o país possui uma altíssima complexidade cultural, que tem outra pulsação, e tenta levar isso para a matriz. No médio e longo prazo possivelmente será uma tendência, mas a custo de muito prejuízo. As matrizes ainda não perceberam que as dificuldades vêm daí, na opinião do entrevistado.

Algumas agências internacionais como a Almap/BBDO, a Young & Rubican e a McCann-Erickson costumam ter um comitê criativo internacional, geralmente se reunindo na matriz ou podem criar temporariamente um grupo internacional para um determinado projeto. O presidente Criativo da Almap/BBDO faz parte de um grupo de criação internacional para a Pepsi-Cola, que apresenta as campanhas para aprovação a um comitê em New York. A presidente de Criação da Young & Rubican brasileira também era a presidente do grupo criativo internacional da agência que aglutinava os principais criativos da empresa. O motivo para a criação desses grupos especiais baseia-se no fato de que para criar uma campanha global que de fato faça sentido, é preciso ir buscar a chave da criatividade em algo que seja universal.

Apesar de tudo ser voltado para resultados, começam a existir sintomas para se atingir um aspecto qualitativo de vida. Como são comuns as reuniões entre a agência e o cliente com representantes internacionais de vários países, estão surgindo valores voltados para o lado ético, mais humano e não só profissionais dentro das equipes, como na Goodyer, Unilever e Purina. As pessoas querem sair juntas para conversar, jogar tênis, almoçar, indicando uma mudança muito grande em relação ao que se fazia antigamente, procurando uma forma de viver bem, com novos valores de vida. Neste sentido, as pessoas estão sendo selecionadas dentro de certas características para fazer parte do grupo, sem artificialismo. Possivelmente, as próximas gerações vão mudar bastante ao colocar o lado do ser humano junto com as características profissionais. Com essas mudanças, a decisão não será mais unilateral e sim participativa, mais democrática, na qual o diretor passaria a considerar a opinião dos demais.

Contrariamente, outro entrevistado afirmou que pode haver problemas se o processo for democrático. O que às vezes se faz é criar um sentimento participativo nas grandes convenções, mostrar a campanha e estimular comentários. Os representantes locais satisfazem o seu ego frente à possibilidade de registrar o seu comentário, que pode ser adotado se for muito relevante, porém a campanha é imposta de cima para baixo na maioria das vezes.

Uma agência internacional informou possuir um programa dedicado ao entendimento do conceito das marcas internacionais, por meio da realização de pesquisas no mundo inteiro, como faz a MasterCard. Em alguns casos, o trabalho é feito junto com o cliente; em outros, não, o *marketing* global do cliente pensa no conceito e na estratégia e passa para a agência para ser aplicado. Uma outra agência, nacional, está adotando o processo de desenvolvimento da comunicação integrada e da área de desenvolvimento de negócios da *holding*<sup>102</sup>, há 3 anos. Foi criado um departamento para estabelecer a filosofia de trabalho que consiga trazer esta habilidade para a agência e efetividade para o cliente.

A agência McCann-Erickson desenvolveu nos anos 90 ferramentas estratégicas visando as marcas globais que possuem a dimensão necessária para trabalhar com esses documentos. Um cliente local não consegue aplicar todo esse ferramental devido à sua complexidade.

---

<sup>102</sup> Holding, é a empresa de participação acionária que reúne e controla as demais empresas do grupo.

O processo denominado *Strat Map*<sup>103</sup> envolve todas as disciplinas de comunicação, todos os fundamentos, o quanto será investido, o que a empresa sugere e o que tem de ser feito, como se fosse uma rodovia por onde tem de passar a idéia original e o significado da marca atual, até chegar ao novo objetivo mundial para essa marca. É algo enorme, envolvendo longas apresentações, mas que vem ajudando a estabelecer o rumo correto. Ocorreu uma grande mudança nos últimos dez anos quando a agência brasileira tinha um só computador e agora todos estão conectados à *Internet*. A nova geração poderá trabalhar de modo mais científico se esse conhecimento consolidado começar a ser colocado nos livros e nas faculdades porque já está pronto e estruturado. Foi uma década de desenvolvimento e implementação de métodos de trabalho, permitindo que as novidades possam ser incorporadas.

Um comentário levantou a questão de poder no sistema de globalização por parte dos clientes. Por estarem instalados no centro do poder, querem mandar nas campanhas, mesmo cometendo erros, só para manter o controle ou evitar desvios. Por outro lado, há o reconhecimento de ser mais seguro para as marcas adotarem um conceito único, usando a inteligência para obter a universalidade desse conceito, sem querer criar localmente. O alastramento da idéia do controle foi propiciado pelo aspecto transcultural da marca, por ser inteligente, associado à facilidade da comunicação para aplicar essa inteligência.

#### Tempo de adoção do processo

Segundo os entrevistados, o processo de globalização vem sendo cristalizado há uns 20/25 anos, registrando-se uma maior frequência de respostas em torno dos 10/12 anos quanto ao surgimento da CIMG. Essa intensificação nos anos 90 foi devida às facilidades de comunicação via *Internet*. O envio fácil de documentos permitiu que todos soubessem de tudo, pudessem pensar juntos e acompanhar os trabalhos.

Foi expressado que, a partir de 1970, as grandes estruturas de anunciantes e agências internacionais passaram a ter consciência do grande valor investido nas campanhas e da necessidade de otimização desse dinheiro, passando a adotar técnicas de mídia para otimizar os investimentos. A transformação ocorrida ao longo do tempo veio dessa necessidade de otimizar todos os recursos em termos de comunicação globalizada e não de comunicação integrada que é um negócio muito recente. Mais do que discutir o conceito e a estratégia de uma campanha, era preciso montar a estrutura do quê e como ia ser implementado em cada mercado e saber as possibilidades das ações a serem desenvolvidas.

A Ogilvy considera-se pioneira nessa globalização quando há 10 anos conquistou a conta da IBM. Mais de 140 agências no mundo todo foram demitidas e outros tantos jeitos de fazer campanhas foram eliminados, em benefício de uma estratégia criativa central, feita em New York. Recentemente, após a conquista da conta dos refrigerantes Fanta e Sprite, a Ogilvy está fazendo um *brand audit*<sup>104</sup> junto aos consumidores de todo o mundo, escolhendo alguns países chaves para contribuir na formulação da estratégia, inclusive o Brasil.

<sup>103</sup> *Strat Map* significa mapa estratégico.

<sup>104</sup> *Brand audit*, significa auditoria de marca

Quando chegar no processo de criação, provavelmente vai acontecer um processo semelhante, reunindo criativos desses países para levarem a sua contribuição para aquela marca.

### Nível de aprovação

A totalidade dos entrevistados declarou que a aprovação das grandes campanhas globais é feita no mais alto nível da diretoria do cliente.

Interessante observar que 5 (28%) respondentes complementaram que, cada vez mais ao longo do tempo, a participação da direção da empresa está envolvida na estratégia criativa ou na área da comunicação. Não é mais um aval só no que vai ser desenvolvido, mas a participação no processo da tomada de decisão. A aprovação sobe pelos escalões da empresa. Pode ser citado:

Tem clientes em que a aprovação da campanha é vista pela alta direção no Brasil e no exterior. A FSAO – Ford South América Operation, tem um presidente regional e qualquer campanha regional terá de ter a sua aprovação. Há outros em que a aprovação é feita pela alta direção apenas no Brasil. Ocorreu uma exceção nesse procedimento no que diz respeito a uma campanha mundial da Ford para atender a um objetivo institucional da empresa, em comemoração à passagem do milênio. Do nascimento da idéia à entrada no ar, levou quase 1 ano e só as filmagens demoraram cerca de 3 meses e meio, em 40 países. O processo foi rápido porque o diretor da JWT teve a idéia e a apresentou ao nº 1 da Ford Mundial, após um almoço. Esse diretor aprovou e encaminhou o assunto para as pessoas certas da companhia. Se isso tivesse ido pelos canais normais, teria levado uns 2 anos, possivelmente.

### Tempo de desenvolvimento de campanhas globais

Houve uma certa dificuldade dos entrevistados em precisarem o tempo necessário para o desenvolvimento de campanhas de CIMG porque são muitas as variáveis envolvidas, depende do cliente e das informações que já possui. Por ser um processo, não tem um padrão por estar sendo elaborado e re-elaborado constantemente. Tem sido comum as campanhas internacionais serem testadas no Brasil para ver se o direcionamento criativo está adequado, mas isso depende do cliente e da necessidade de controle da matriz.

Para a definição do conceito até a criação das peças de campanhas globais, começando do zero até colocar a campanha no ar, o menor tempo estimado foi de 3 meses e o maior chegou a 1 ano e meio, observando-se uma incidência mais significativa na faixa de 6 meses e 1 ano, principalmente neste último (7 citações/ 39%), o entanto, o período de 6 a 12 meses foi considerado longo para a área da comunicação.

Foi constatado ser comum formar um grupo com os criativos das agências dos principais países, para trabalharem juntos no desenvolvimento de campanhas internacionais. A partir do momento em que o cliente desenvolve o conceito e acha que o Brasil é um mercado importante, os criativos brasileiros são convidados a participar da criação da campanha. Por exemplo, a Texaco precisou criar um conceito para a América Latina. Primeiro, teve de fazer a pesquisa do conceito em toda a área para, depois, elaborar a estratégia criativa. Em seguida foram criados e testados os comerciais na América Latina. O processo levou um ano.

Para o trabalho ser bem feito, é preciso testar cada conceito e cada estratégia mercado a mercado, porque há diferenças que devem ser consideradas para evitar erros de comunicação. Inclusive, várias agências internacionais têm aproveitado o Festival de Cannes para fazer uma reunião com os seus criativos e trocar idéias sobre essas questões.

Foi comentado, também, que o tempo de desenvolvimento nos Estados Unidos e Europa é diferente do praticado no Brasil. No exterior parece ser mais planejado e mais disciplinado, com muita negociação política, o que leva o processo para aquele período de 6 meses até um ano. No Brasil, o processo é mais rápido. A campanha nacional pode ser realizada entre 35 a 45 dias, mas na média o processo leva uns 3 meses, aproximadamente, e raramente mais do que 6 meses. Fazendo uma comparação entre o desenvolvimento de uma CIM, esta tomaria um tempo 2 a 3 vezes maior do que aquela.

De forma mais detalhada, uma diretora de criação dividiu o processo em três estágios. A parte mais curta é para o *insight*<sup>105</sup> estratégico e a criação da campanha e a mais longa é para o levantamento de dados e sua análise.

No primeiro estágio são feitas as pesquisas em profundidade em diferentes países sobre as culturas, hábitos e costumes, usos de determinada categoria de produtos etc. para entender mais sobre o estilo de vida das pessoas. Isso pode ser feito em cerca de 60 dias, bastando apertar os botões internacionais para obter a colaboração das filiais da empresa.

O segundo estágio demora de 10 a 15 dias, envolvendo gente de planejamento e de criação para analisar os resultados das pesquisas. É preciso estudar muito, mas a partir do momento em que acontecer o *insight*, em 5 dias úteis é possível fazer não uma, mas várias campanhas porque ele acontece numa fração de segundo. À medida que se aprofunda no conhecimento do cenário e dos valores do público, com uma equipe de talento e experiência, não existe erro porque não é um palpite, e sim o resultado de todo um processo de conhecimento. A campanha é criativa, nova e universal.

O terceiro estágio é o da produção da campanha, considerando-se de 45 a 60 dias o tempo necessário para buscar uma execução compatível com o que se pretende fazer. No todo, esse período pode levar uns 120 dias, aproximadamente. O quadro 5.2 e a figura 5.5 resumem esses estágios.

---

<sup>105</sup> *Insight* = termo que expressa a idéia criativa para a campanha; também pode significar os valores e comportamentos importantes para o consumidor.

<b>Quadro 5.2 - Estágios e tempo aproximado de desenvolvimento criativo de campanhas</b>	
<b>Estágio</b>	<b>Duração</b>
1º – Pesquisa e análise	60 dias
2º – <i>Insight</i> e criação da campanha	10 a 15 dias
3º – Produção da campanha	45 a 60 dias
Total	120 dias aproximadamente

Fonte: elaborado pelo autor

<b>Figura 5.6 – Tempo médio de criação de uma campanha nacional</b>		
<b>Tempo médio total de 120 dias</b>		
<b>60 dias</b>	<b>15 dias</b>	<b>45 dias</b>
1º – Pesquisa junto ao consumidor e análise dos dados	2º. – <i>Insight</i> e criação da campanha	3º – Produção da campanha

Fonte: Elaborado pelo autor

**Pergunta 4 - Quais os pontos fortes e fracos desse sistema (apoio da alta diretoria, resistências dos profissionais do cliente e/ou da agência, infraestrutura etc.)? Haveria um sistema ideal?**

### **Comentários**

#### Pontos fortes

Consolidando a essência das opiniões, os pontos fortes dizem respeito:

- à verdadeira preocupação em fazer uma boa comunicação através de um diálogo maduro com seus pares e superiores, em qualquer grau hierárquico;
- à existência de flexibilidade, agilidade, uniformização e unidade da comunicação;
- à possibilidade de controle do que está sendo comunicado internacionalmente.

Existe uma grande convergência de sentimentos e percepção dos consumidores em relação à marcas e categorias que podem ser aproveitadas em outros mercados, facilitando a implementação de projetos de comunicação integrada. É um processo que tende a transferir conhecimentos, fazendo com que as empresas ganhem consistência e otimizem as suas estratégias de mercado, dando uma linha única para a marca em termos internacionais. A dinâmica de uma categoria pode ser duplicada, com flexibilidade, cuidados e ressalvas necessárias porque cada vez mais deverá encontrar o mesmo ambiente, as mesmas variáveis que compõem aquela categoria em vários países. Por exemplo, se a Microsoft fosse ter um processo e uma estratégia diferente em cada país, ela teria de fazer tantas estratégias e projetos quantos fossem os países em que fosse entrar.

Os profissionais, por sua vez, estão ficando cada vez mais preparados para entender o que está sendo feito globalmente, estão interessados no produto, na marca, no serviço ao consumidor, em todo o tipo de mídia e formas de execução para poder pensar maior, o que os transforma em comunicadores e não somente em especialistas de mídia, de atendimento, planejamento ou criação.

Uma das vantagens está nos valores de produção. Os orçamentos maiores dos comerciais valorizam uma boa idéia por meio de uma excelente execução. Apesar de maiores, é gerada uma economia de escala porque os custos são divididos entre grande número de países, melhorando a produtividade e sinergia ao serem contratados os melhores profissionais e com a utilização de técnicas mais apuradas de finalização das peças publicitárias. Localmente não dá para competir em dinheiro, talento e em técnicas.

Com o devido cuidado, a CIMG é um processo que tende a otimizar, transferindo conhecimentos, fazendo com que as empresas ganhem consistência em suas estratégias de mercado e dando uma linha única internacional para a marca. Já se sabe que existe uma grande convergência de sentimentos e percepção dos consumidores em relação a marcas e categorias, que podem ser aproveitados em outros mercados. Por exemplo, um *software* tende a encontrar o mesmo ambiente em todos os países, permitindo que a dinâmica de uma categoria seja duplicada, com flexibilidade e os cuidados necessários. A unidade de campanha é considerada um ponto forte, porém as adaptações regionais podem acontecer na comunicação da mesma forma que no *marketing*. O mundo inteiro sabe o serviço que vai encontrar no McDonald's, entretanto, eles têm uma certa flexibilidade regional ao colocar um guaraná na sua linha de produtos junto com a Coca-Cola ou um hambúrguer com carne de ovelha porque a vaca é sagrada para o indiano.

Alguns entrevistados apontaram o ganho em agilidade, uniformização da comunicação e custos baixos, mas alertaram que não adianta ter um custo baixo se a campanha não trazer resultados. O ponto forte não seria economizar em produção e sim ter uma grande campanha com impacto, que envolva o mundo inteiro e resolva bem o problema de comunicação.



Deve-se questionar sempre se a campanha está adequada aos seus objetivos. Como o mercado brasileiro está muito competitivo, com muitas marcas, se não for feito um bom trabalho o produto vai perder participação. O investimento de mídia também é muito alto para se cometer erros. Portanto, a comunicação global deve se dobrar à eficiência, que é conseguida quando se está junto do consumidor. Por exemplo, o cartão Mastercard foi feliz no conceito, na estratégia criativa e nas peças finalizadas. É um trabalho muito bem feito em termos de criação e utilizando um conceito globalizado.

Realmente, o publicitário tem que ser como um médico, estudando bem as diferentes reações das pessoas. Esse estudo é feito principalmente com pesquisas para saber o que o consumidor realmente percebe da campanha. Foi observado que, da mesma forma que existe um movimento de globalização, existe um movimento contrário de customização, de nacionalismos, mais apegado às etnias. A própria Europa virou um mercado só, mas, ao mesmo tempo, as etnias ficaram mais fortes, por isso é preciso tomar cuidado.

As ferramentas estratégicas são outro ponto forte do sistema. Já foi comentado o *Strat Map*<sup>106</sup> em pergunta anterior, e tem ainda o *Road Map*<sup>107</sup> que é uma abordagem mais complexa. São ferramentas desenvolvidas pela McCann-Erickson que ajudam e facilitam bastante o processo de entendimento da marca.

### Pontos fracos

O ponto fraco seria pensar em tudo o que não é verdadeiro para a marca, ou seja, as pessoas estarem mais preocupadas com a carreira e em agradar ao chefe do que realmente fazer um bom trabalho.

Elas sabem que já houve a reunião do *board*<sup>108</sup>, o presidente mundial e o chefe mandaram fazer, portanto, quem são elas para desautorizá-los. Na prática, a campanha pode não servir para alguns países, mas gerências locais com medo de questionar seus superiores, aceitando mais facilmente uma estratégia *top down*<sup>109</sup>, em vez de lutar por algo melhor. Estarão cumprindo as ordens e aceitando fazer a campanha sem discutir, para não se comprometerem com os resultados. Essa situação vigente nas grandes corporações é muito perigosa porque o ponto fraco reside na dificuldade de compreensão da mensagem pelo consumidor.

Ficou evidente a grande preocupação dos entrevistados com a compreensão da mensagem dentro da unidade da campanha, sem a flexibilização regional e com a possibilidade de engessá-la. Dessa forma, o processo não pode ser carente de inteligência, de sensibilidade e flexibilidade, não pode ser mecânico e passar por cima das características locais. Não deve ser uma camisa de força, precisando ter sempre uma adaptação e adequação para se moldar, caso contrário perde a aderência ao mercado local. Quando uma campanha funciona muito bem em qualquer país, como a do sabonete Dove com o conceito de “¼ creme hidratante que rejuvenesce a pele”, não importa de onde vem o filme.

<sup>106</sup> *Strat Map* significa mapa estratégico.

<sup>107</sup> *Road Map* significa mapa do caminho ou da trilha a ser seguida.

<sup>108</sup> *Board* significa um comitê ou conselho de alto nível da companhia.

<sup>109</sup> ...

O comercial da Pepsi-Cola não tem problema no mundo inteiro. O pior é quando vem um filme inadequado, é aceito e vai para o ar porque é mais fácil. Se não está vendendo, cumpriu as ordens, mas o que interessa é ter uma campanha com um grande impacto, envolver o mundo inteiro e resolver bem.

Mesmo percebendo que há grande chance de dar errado, algumas campanhas são forçadas pela matriz por meio de um processo absolutamente radical e poder político. Nesses casos, tanto a agência quanto o cliente não gostam de trabalhar no projeto porque ficam com a sensação de serem mensageiros, de que não há o respeito para com o país que está sob o seu comando. O comandante da agência, então, precisa ter maturidade e experiência em manter a auto-estima e a motivação da equipe.

Outro ponto fraco, dentro do sistema de alinhamento de contas, é quando a matriz da agência negocia uma remuneração que vai gerar lucro no computo geral, mas pode trazer prejuízo em algumas das suas filiais. Como resultado, causa uma frustração para o administrador quando faz a contabilidade do Lucro e Perdas, constatando que aquela conta global dá prejuízo por exigir uma grande equipe para cuidá-la. Seria melhor para a agência dispensar aquela conta, mas não tem essa autonomia. Em função disso, passa a existir uma vontade política menor do país prejudicado financeiramente. A agência trabalha melhor quando dá o coração, caso contrário o trabalho é apenas profissional. Então, é preciso lidar com o ego das pessoas para compensar a falta de gratificação profissional com a satisfação de ter uma grande idéia no ar. Para atingir esse objetivo, é possível usar a *global evaluation*<sup>110</sup> do cliente quando a agência ganha 4,3 pontos em 5, recebe uma carta e um diploma, na tentativa de manter a *anima*.

O tamanho da malha mundial pode ser um problema. Por ser muito grande, torna difícil estimular o pessoal de maneira correta.

O estímulo não vem só da remuneração, mas de uma aproximação que permita ocorrer o reconhecimento profissional e as pessoas sentirem que fazem parte de uma equipe na qual as coisas acontecem. Além desse aspecto, a informação pode vir incompleta da matriz. Apesar do executivo local estar preparado, é difícil ter uma visão global, podendo desconsiderar um detalhe que poderá destruir o projeto.

Um grande risco seria adotar um processo absolutamente radical, onde as pessoas percebem que há grande chance de dar errado, mas a matriz insiste porque tem uma força política maior. Conseqüentemente, é preciso maturidade e experiência do comandante da agência local para manter a auto-estima e a motivação da equipe. A preocupação está em como manter o pessoal da criação motivado se não pode criar, só pode adaptar.

Acontece, muitas vezes, que os piores criadores são destacados para fazer esse trabalho mais burocrático de adaptação e menos gratificante sob o ponto de vista da idéia criativa, deixando os melhores criativos para fazer um trabalho de um cliente local, onde haja autonomia.

---

<sup>110</sup> *Global evaluation* é um sistema de avaliação de agências em nível global.

Foi também comentado que os clientes não estão aceitando as campanhas internacionais com boa vontade, podem não declarar, mas deixam implícito. A campanha é forçada e ele tem de fazer, sem poder dar a característica local da empresa que dirige.

A qualificação das pessoas foi outro problema levantado. Elas estão acostumadas a trabalhar sobre um *briefing*<sup>111</sup>, mas não investigam a fundo, tentando entender a personalidade do público e como ele recebeu a campanha. Por isso, é preciso centralizar os trabalhos nos profissionais mais preparados para garantir que tudo saia corretamente.

No conceito de criatividade estratégica, tudo é criado para gerar uma determinada linha de experiência, mas não são todos os clientes que têm planejamento integrado porque dividem a verba com outras agências de promoção ou relações públicas, perdendo a integração.

Muita gente acha que o ponto forte é economizar em produção, o que não é o mais importante. Não pode se transformar em um processo carente de inteligência, não pode ser mecânico, nem ser uma camisa de força, precisa ter sensibilidade e flexibilidade para não passar por cima das características locais, mediante uma adaptação para se moldar ao mercado local. O micro-mercado é completamente diferente em cada país, portanto, seja qual for a campanha, é aconselhável ter uma adaptação através da releitura local do relacionamento com o público e das variáveis que o compõem. O processo tem muito mais vantagens do que desvantagens, mas quando não respeita essas condicionantes perde a aderência ao mercado local.

### O sistema ideal

No que diz respeito ao sistema ideal para o desenvolvimento e implantação da CIMG, ficou claro que é algo muito difícil e complexo. Os entrevistados procuraram dar o seu ponto de vista com base na sua experiência não sendo percebida uma estrutura ideal ou um procedimento comum à maioria das agências.

Consideraram ser uma missão complicada por ser universal, mas acreditam existir técnica para tudo, destacando-se a realização de pesquisas que tragam respostas consistentes e que possam ser alinhadas internacionalmente. Essas pesquisas apoiariam um sistema de planejamento que conduziria ao acerto do que realmente é importante para a marca e permitiria avaliar se a campanha estaria respondendo ao desejado.

Quando se fala de CIMG, supõe-se que todo o mundo saiba a mesma coisa, ao mesmo tempo, em todos os lugares e que tenha o mesmo comportamento, tanto a equipe de trabalho quanto o consumidor, mas é uma utopia pensar nisso em comunicação, dada a dificuldade de implementação. O motivo é que o processo não pode ser de dentro para fora, mas tem de ser de fora para dentro, sentindo as reações dos mercados.

---

<sup>111</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

Esse movimento de dentro para fora é determinado pelo cliente ao fazer uma comunicação global, mas o gerente do mercado local precisaria verificar a sua viabilidade local e ser respeitado porque deve haver algum bom motivo.

Outro entrevistado complementa ao dizer que os coordenadores que trabalham as marcas internacionais, geralmente não conhecem direito o Brasil. Impõem a campanha, causando ressentimento na agência local, não por uma questão de vaidade e sim de eficiência, porque o problema pode não estar sendo bem resolvido. Seguindo esse raciocínio, dois entrevistados opinaram que o sistema ideal seria o de respeito. Concordaram ser possível trabalhar com conceitos internacionais, desde que sejam respeitadas as diferenças de mercado, do povo, da cultura, verificando o que funciona e não pela imposição, como muitas vezes acaba acontecendo. Seria a única forma.

Na opinião de outro entrevistado, talvez o sistema ideal devesse ser baseado em um processo de participação, reunindo um país chave de cada região para o desenvolvimento da campanha. Explicou que dentro de uma agência ou de uma empresa costuma existir o *global team*<sup>112</sup>, o *international*<sup>113</sup> e o *domestic team*<sup>114</sup>. Uma vez tomada a decisão de que a campanha vai ser global, ocorreria a participação de outras empresas do grupo e não só do *global team*. Geralmente, ocorrem disputas políticas internas nesse *global team*, seja do lado do cliente como da agência, sendo comum o *Wordwide Account Director*<sup>115</sup> estar mais preocupado com a sua avaliação pelo cliente global do que pela sua agência, o que pode gerar um processo conflituoso para ser administrado. As pessoas costumam reagir a favor ou contra, na medida em acham que poderiam contribuir e não estão sendo ouvidas. Considerando que o Brasil é o mais forte na América Latina, junto com os EUA, Inglaterra e mais uns 3 ou 4 países, seria formado um grupo para elaborar o trabalho. Isso já é feito de vez em quando, mas nem sempre de forma verdadeira, apenas para criar um sentimento favorável à campanha e administrar a política interna.

Dois entrevistados opinaram que poucos profissionais no mundo conseguiriam dizer o que é o sistema ideal, mas obrigatoriamente teria de ter duas coisas para funcionar:

Primeiramente ter o apoio da mais alta diretoria e ter dois líderes dedicados ao projeto: um *Regional Marketing Director*,<sup>116</sup> líder do projeto com o apoio do nº 1, e uma pessoa dedicada 100% ao assunto com a função de orquestrar o projeto, resolver os problemas e com acesso fácil ao diretor da região para que possa agir rapidamente. Esse sistema é necessário porque todas as pessoas, em qualquer país, têm outras prioridades que não a da campanha global ou regional e podem ser demitidas ou promovidas pelos resultados obtidos com aquelas outras prioridades. Para elas, a campanha sempre será um aspecto secundário, e por ser da natureza humana, haverá uma resistência conhecida como *NIH – Not Invented Here*<sup>117</sup>, quando são obrigadas a mudar alguma coisa que vinham fazendo localmente.

---

<sup>112</sup> *Global team* significa equipe global.

<sup>113</sup> *International team* significa equipe internacional.

<sup>114</sup> *Domestic team* significa equipe doméstica.

<sup>115</sup> *Wordwide Account Director* significa Diretor Mundial da Conta

Ao receber uma campanha pronta, só podem ocorrer críticas. Entretanto, a partir do momento que existe a participação e envolvimento das pessoas, pode-se avaliar se a campanha serve para a aquela condição de mercado. Se for o caso, precisa-se estudar uma outra opção, mudando a diretriz de televisão para revista ou de propaganda para promoção, dependendo da situação. Às vezes, o produto é amadurecido em outros mercados e não aqui no Brasil, mas é obrigado a usar o mesmo tipo de comunicação. Também, devido ao nível da propaganda brasileira ser muito desenvolvido, o consumidor compara a sua vivência com a campanha global, estrategicamente bem pensada, mas acaba recebendo um impacto menor e pode se desligar. Por mais que a campanha funcione bem mundialmente, para agradar a todo mundo tem que entrar na média, não desagrada ninguém, mas necessariamente não agrada totalmente, perdendo um pouco a eficiência.

O sistema varia conforme a agência e o cliente. Uma multinacional como a agência Ogilvy é muito flexível, mas tem as suas disciplinas, as pessoas sabem qual o procedimento quando entram e fica mais fácil. Em compensação, existe a possibilidade de poder colaborar para o processo mundial, de não ser apenas um receptor. No caso de uma cadeia de agências independentes, vai ser muito mais complicado por não existir um sistema disciplinado e pessoas treinadas.

Existiria um sistema ideal, se o conceito fosse testado nos principais mercados para ver se funciona e divulgado globalmente, acompanhado da estratégia criativa e das peças da campanha. Nesse processo, deveria existir a participação dos principais mercados no desenvolvimento criativo para encontrar uma idéia que servisse globalmente. Os escritórios desenvolveriam os seus conceitos para a marca, que subiriam na estrutura hierárquica da agência multinacional. Os conceitos seriam discutidos em alto nível, chegando-se a um que seja o melhor para todos. Em seguida, seria testado nos mercados e, uma vez aprovado, um grupo de criação seria reunido para o desenvolvimento da campanha. As melhores alternativas voltariam para serem testadas nos mercados.

Esse vai e vem seria o ideal, mas geralmente isso não ocorre porque o sistema é de cima para baixo e não existe todo esse tempo. Há a considerar que o risco desse vai e vem é não chegar a lugar nenhum, pelo fato de envolver tanta gente que fica difícil encontrar um denominador comum.

Outro grande problema é que quando se cria para todo o mundo, acaba não se criando para ninguém. Produtos de grande valor agregado como os relógios, canetas, carros, abordam um público com uma forma de pensar e valores mais parecidos. Para os produtos de consumo final, como sabão em pó, perde-se justamente essa força quando se cria para todo mundo, sendo necessário ter a sensibilidade de entender os mercados para conseguir tocá-los. É importante que o consumidor do produto seja igual em diferentes mercados, mas, se não for, a comunicação ficará engessada em função de um só conceito ou estratégia. São os mercados que decidem se vai ter uma comunicação global, se estão prontos para isso ou não. A perspicácia da empresa é captar esse momento e tirar proveito da economia de escala.

Complementando os comentários anteriores, outro entrevistado opinou que é necessária uma liderança centralizada, como um guardião em nível de diretoria, para orientar e monitorar o processo, levar o conhecimento e o pensamento já desenvolvido para os diversos países, bem como trazer informações locais para aprimorar esse processo. Se diluir a responsabilidade perderia a aderência local. Como localmente sempre haverá a tendência de perguntar o porquê e de discordar, se não tiver uma pessoa com a visão completa do processo para orientar o nível gerencial, os fornecedores ou a agência, a segurança do projeto tende a falhar.

## **Pergunta 5 – Quais foram os resultados obtidos e como foram avaliados?**

### **Comentários**

Não foi registrada uma tendência de resultados obtidos com as campanhas globais. Três entrevistados afirmaram ter tido conhecimento de resultados tanto bons quanto ruins e outros três não tinham informações a respeito. Percebeu-se que existe uma presença significativa de um tipo de avaliação subjetiva, baseada no ponto de vista da agência ou do cliente, significando que a prática de um sistema de pesquisa de avaliação de resultados de campanha ainda é muito deficiente. As citações a seguir expressam bem essa observação:

“Eu ouvi umas críticas do consumidor brasileiro não entrando no jogo do comercial da Coca-Cola na Copa do Mundo, ‘Vamos nessa Brasil’. A pessoa sentia que o comercial ia para o mundo inteiro, então, que coisa brasileira era essa?”.

“A bebida energética Red Bull veio com um desenho animado muito estranho, mas a premissa para dar a conta para a agência era jamais questionar a campanha. Na primeira semana foi vaiada no cinema, mas o cliente disse que isso tinha acontecido em todos os países. Hoje é líder absoluto de mercado. É uma campanha global que me calou a boca”.

Outro entrevistado observou que as campanhas “empurradas” não costumam ser muito longas, têm curta duração, como a do carro Cherokee que veio com o conceito do carro que ‘estava em qualquer lugar do mundo’, durou uns 6 meses e, depois, foi mudada para uma abordagem mais brasileira.

Algumas críticas apontavam para o fato das avaliações serem costumeiramente míopes, não propositalmente, argumentando que ao fazer um lançamento de produto com uma campanha internacional e medir o resultado em curto prazo, ele dependerá do volume de mídia utilizado, o que não quer dizer que estará sendo construído um conceito para garantir a longevidade da marca.

Para não ocasionar um viés no resultado geral, as avaliações deveriam ser feitas de forma continuada, no curto, médio e longo prazo, para que as pessoas possam entender o significado das marcas, o nem sempre acontece.

As campanhas são mensuradas sob as mais diversas formas e as multinacionais têm os seus modelos de avaliação por resultados, independentemente de serem globais ou não. Um grupo de sete entrevistados (39%) expressou que a melhor forma de avaliar uma campanha são os resultados medidos sob o aspecto mercadológico, como: resultados de vendas, participação no mercado, o aumento de serviço, o *recall*<sup>117</sup> da marca ou o resultado que tem na imagem do produto, em função do objetivo da campanha. Além das vendas, geralmente as grandes empresas fazem o *tracking*<sup>118</sup> a cada 3 meses, avaliando uma série de atributos da marca e dos concorrentes. Uma agência brasileira está criando uma nova metodologia para avaliar as campanhas publicitárias, mas o normal é avaliar pelas vendas por ser uma postura empresarial. Complementou dizendo que os clientes até gostariam de estar planejando campanhas de marca, mas há uma certa resistência quando as campanhas não solucionam o problema de vendas imediatas.

A avaliação é feita por meio de pesquisas que podem ser pré e pós-campanha. No pré-teste o mercado mostra claramente se o posicionamento passa e se há rejeição para a propaganda. Se há um grande impacto negativo avalia-se mais a fundo e a campanha não tem prosseguimento, sendo desenvolvida uma nova comunicação. No pós-teste é mais pelo resultado. No mínimo, uma campanha global deve manter o resultado de vendas ou participação no mercado.

Existe, também, um tipo de aferição feita pelo próprio consumidor que vota, pela Internet, as campanhas que estão sendo veiculadas na TV aberta ou por assinatura. A campanha da AT&T, desenvolvida em New York para ser veiculada nos EUA e em todos os países do mundo, foi avaliada como uma das melhores.

A mensuração é feita localmente procurando avaliar com os padrões e métricas globais de eficiência, seja em mídia ou junto a consumidores. É montado um cenário na matriz da multinacional e a resposta tem de vir no formato global, porque não é pelo fato de ter um comportamento diferente no Brasil que vai usar uma métrica diferente, sendo preciso ter uma linguagem única para aferir o resultado.

Isso é feito idealmente utilizando o mesmo instituto nos países chaves e outros associados que conheçam a metodologia e estejam acostumados a trabalhar em conjunto. Tenta-se assegurar que todos os mercados utilizem a mesma tecnologia, o mesmo roteiro, tudo feito da mesma maneira. Depois, a casa matriz do instituto reúne os resultados e estabelece o seu critério para a avaliação dos vários lugares, destacando os aspectos específicos de um ou outro país. Como exemplo, é reproduzida a seguinte parte de uma entrevista:

---

<sup>117</sup> *Recall* significa lembrança da marca ou da sua imagem.

<sup>118</sup> *Tracking* significa acompanhamento.

“A campanha feita para os alimentos Frisks, para gatos, foi baseada numa pesquisa realizada na América Latina que indicou um forte relacionamento entre o dono e o animal, muito diferente do cachorro. O gato é muito independente, não precisa de tanto carinho como o cachorro, mas se agarra com quem o alimenta e a comida que mais gosta. Esse relacionamento gerou o tema ‘8 entre 10 gatos preferem Frisks’ e o slogan ‘Frisks é coisa de gato’, que foi um sucesso porque fica no imaginário do dono do animal. No Brasil houve uma contestação do CONAR<sup>119</sup> que foi defendida e ganha pelo cliente com os comprovantes de uma pesquisa da USP – Universidade de São Paulo. Alguns países da América Latina não quiseram adotar este posicionamento por o acharem muito agressivo, mas já está no México e na Colômbia, devendo ir para todos os mercados que venham a ter um estudo para suportar o posicionamento. Hoje o tema já está incorporado à marca. Todo esse processo utilizando o *Road Map*<sup>120</sup>, já mencionado anteriormente em outra pergunta, ajudou a entender esse relacionamento entre o dono e o gato, a encontrar *insights*<sup>121</sup> do consumidor para serem transformados em comunicação e a criar uma personalidade muito forte para a marca. As vendas reagiram bem e a marca atingiu a liderança. O bom é que tem aplicação mundial”,

Os processos de mensuração mais precisos foram considerados atrasados por alguns entrevistados, mas continuam sendo usados para validar as estratégias internacionais. No Brasil não tem fatura de ferramentas de avaliação da propaganda e os mecanismos de avaliação existentes também são primários. A agência tem interesse nos resultados, mas muitas vezes não consegue saber a *performance* das campanhas dos anunciantes, apenas podem constatar se está dentro do planejado. O máximo que se consegue são informações sobre a participação no mercado do Instituto Nielsen, mas já houve época em que as avaliações eram bimestrais, com reuniões de avaliação de vendas casada com a avaliação de investimentos de mídia. Isso prejudica um pouco o processo. Exceção feita para a indústria automobilística que abre todos os números e pode informar as vendas até por tipo de veículo. É o único segmento que permite esse tipo de avaliação. Há a considerar que os bancos mais avançados tecnologicamente adorariam que as pessoas ficassem em casa fazendo as suas transações via *Internet*, mas anunciam como se não pensassem assim, dificultando a avaliação.

**Pergunta 6 - O que impede uma agência de importar e implementar campanhas de CIMG no nosso mercado? Haveria impedimentos para as agências do Brasil desenvolverem e exportarem campanhas de CIMG? Por que?**



## Comentários

Houve unanimidade de respostas com relação a esta área de investigação. Nada impede de importar ou de exportar campanhas internacionais no mercado brasileiro, no entanto ficou evidente a preocupação com a eficácia dessas campanhas. Esse poderia ser o maior impedimento.

### Aspectos da importação

Um aspecto citado com frequência pela metade dos entrevistados foi a legislação que regulamenta a importação de comerciais publicitários. O Condecine elevou substancialmente as taxas alfandegárias visando à proteção do cinema nacional, atingindo duramente o mercado publicitário, mas não existe impedimento para importar as peças que compõem uma campanha global. Respeitados os preceitos legais, existe a preocupação de um diálogo entre cliente e agência sobre o cenário local e reflexões se a campanha é a melhor para a marca.

Nesta linha de raciocínio, com exceção da marca e da embalagem os entrevistados acham ser muito difícil adotar campanhas internacionais. Uma vez que a comunicação local é parte da comunicação global, cada região mereceria uma atenção localizada. A distribuição de produtos, sistemas de produção e fórmulas podem ser globais, mas a comunicação é diferente por ser difícil adotar comunicação única em sociedades distintas, com crenças e hábitos diferentes. Entretanto, há um grupo restrito de produtos que se encaixa pelo poder da marca, que acaba invertendo os valores locais, como a Coca-Cola e a Nike. Varejo, bancos, carros, telecomunicações, alimentos, cosméticos parecem não se internacionalizar com facilidade porque os atores e situações utilizadas nas peças publicitárias dificultam a identificação com o consumidor, sendo melhor se os comerciais fossem feitos no Brasil. No caso de alimentos, por exemplo, é importante o *apetite appeal*<sup>122</sup>, no qual uma feijoada tem um apelo diferente para o brasileiro do que um *escargot*<sup>123</sup>, devido à falta de identificação.

As adaptações podem ser feitas de diversas maneiras:

- a) importar o comercial inteiro, refazendo somente o áudio;
- b) importar somente a imagem e refazer a música e o áudio;
- c) importar o *footage*<sup>124</sup> e reeditar, até com imagens feitas localmente.

Como a propaganda visa a resultados, o executivo tem que ser pragmático e avaliar se a campanha traria os mesmos benefícios caso fosse criada no Brasil. Para isso, há instrumentos para medir a eficácia e estimar a possível aceitação pelo público. Portanto, a maior ou menor aderência ao mercado local seria o impedimento para importar campanhas globalizadas.

---

<sup>122</sup> *Apetite appeal* é uma expressão utilizada em propaganda para designar o apelo degustativo.

<sup>123</sup> *Escargot* é um prato típico francês feito com moluscos.

<sup>124</sup> *Footage* significa material filmado que pode ser selecionado na edição de um comercial.

Normalmente, a agência não vai propor a importação de um filme, a menos que seja pedido pelo cliente, porque gostaria de fazer um trabalho novo com os seus criativos, utilizando a sua visão e a sua estratégia. Existe, entretanto, o aspecto de 'engessamento', ou seja, determinadas empresas determinam e a agência tem que cumprir. Outras empresas têm uma política mais flexível e permitem à agência desenvolver peças locais. Por exemplo, a J&J pode ter uma postura para o curativo Bandaid e outra para toalha higiênica Sempre Livre. Essa flexibilidade ou rigidez dentro da mesma empresa depende da importância da marca mundial para o cliente, como a maionese Helman's e o detergente em pó OMO. São marcas com enorme volume mundial de vendas, usam a mesma embalagem, só que traduzida em todos os países, e o mesmo tipo de comunicação, mas o filme é feito no Brasil exatamente igual ao dos Estados Unidos, com o mesmo testemunhal, o mesmo tipo de computação gráfica e demonstração do produto. São marcas importantíssimas no mundo inteiro, significando milhões de dólares em faturamento, que exigem muitos cuidados, pois já têm um valor e uma postura frente à dona de casa, tanto no Brasil como em Paris, ficando mais presas aos conceitos internacionais. As campanhas globais do sabonete Lux Luxo sofrem adaptações locais ou regionais por causa da etnia e dos valores. Por exemplo, as cenas de banho não podem ser tratadas da mesma maneira em todo o mundo porque existem valores culturais e religiosos que impedem isso. O emprego de uma grande estrela de Hollywood, conhecida internacionalmente, pode ser substituída por uma estrela local, em alguns mercados, não só por causa da etnia, mas pelos aspectos de reconhecimento de valores.

A importação deve respeitar alguns pontos para ser global e da cultura local para ser relevante, caso contrário não adianta. Dizem que no Brasil tudo é diferente em relação à América Latina, mas realmente tem que haver uma adaptação para funcionar. Um comercial internacional com crianças no melhor estilo de uma escola inglesa, mas sem o perfil das crianças brasileiras, não adianta ser adotado porque não faz sentido. A mesma idéia pode ser feita de outra maneira, se não, estaria fazendo um desserviço para o conceito do produto. O produto não vem para o Brasil para ser um turista, vem para ficar e o comercial que não atinge o coração, que não pertence ao imaginário do consumidor, não funciona.

Outro entrevistado observou que, pelo contrário, a tendência é aumentar o processo de importação, cada vez com mais projetos se beneficiando desse conhecimento e dessa diretriz. A resistência a processos globais está se reduzindo porque o mercado de comunicação e de *marketing* está passando por um amadurecimento empresarial maior. É menos publicitário e mais comunicação, existindo a compreensão da sua importância e que não se pode lutar contra porque vai prejudicar não só o cliente como a própria agência.

Esse processo cultural já foi incorporado. A discussão hoje é mais sobre qual a melhor maneira de implementar em lugar de se vai haver a implementação. É algo mais técnico e menos de crença no processo, assumindo que ele é irreversível, devido à força e pressão das empresas internacionais para que os profissionais de *marketing* e de comunicação entendam que essa é a nova forma do negócio. Trabalha-se muito menos no questionamento da estratégia global e mais na busca do melhor projeto de comunicação integrada, dadas as características locais.

O mais grave é o sentimento de colonizado do brasileiro que aprendeu a fazer propaganda com os americanos, mas aos poucos começa a se romper porque atingiu um alto nível qualidade profissional.

A vaidade das pessoas foi apontada como um impedimento, por acharem que podem fazer as coisas melhor do que no exterior. Esse ponto é auxiliado pelo aumento da taxa de importação como um incentivo à produção nacional. Nesses casos, a estratégia de comunicação global é mantida, continua a ter a criação de filmes para uma comunicação mundial, mas o mercado brasileiro passa a produzir por causa desse incentivo. A peça mundial vira uma referência para o roteiro, e é reproduzida igual, eventualmente com algum ajuste.

Foi registrada uma opinião sobre as mudanças no cenário internacional da comunicação. Apesar de não haver impedimentos para importar, seria necessário analisar o cenário internacional porque há uma mudança muito forte em curso. Os anunciantes por não conseguirem trabalhar com um grupo de comunicação que ofereça o melhor de todas as áreas, estão separando tudo o que compram, o que complica o processo.

Nos países desenvolvidos, a propaganda está sendo dividida em 3 áreas diferentes, ou seja, os anunciantes estão comprando a criação de quem mais gostam (há uma enorme quantidade de butiques de criação pelo mundo), há um crescimento forte das companhias de mídia e há o crescimento muito grande de companhias prestadoras de serviços da área conhecida como 'não-mídia'. O ícone desse processo é o *merchandising*<sup>125</sup>, forma de comunicação mais em evidência no mundo atual com ações para ocupar o vídeo com alguma marca. Isso está sendo provocado pelos mecanismos desenvolvidos pela tecnologia que permitirão os telespectadores a conviver com mecanismos de edição de imagens, nos próximos 10 anos. Esses mecanismos permitem a eliminação dos comerciais de televisão pelo telespectador, o que representa um sério risco para o formato atual. Isso deverá chegar ao mercado brasileiro.

Na área de mídia, por exemplo, os cinco maiores grupos dos Estados Unidos detêm 80% do volume de mídia com as suas companhias especializadas, que compram e repassam grandes verbas para as suas várias agências, além de fazerem o planejamento. Os cinco grupos atenderiam cerca de 40 agências coligadas.

Esses movimentos geram uma tendência de distanciamento da idéia criativa da idéia de mídia, porque as duas áreas são desenvolvidas em paralelo e separadamente. Por exemplo, em setembro do ano passado (2001), uma agência de mídia na Espanha já tinha comprado toda a mídia de Natal para a Martel sem saber como era a campanha e não se importava com isso.

O entrevistado concluiu que o mundo está mudando muito rapidamente, mas está tentando preservar o sistema de trabalho atual, construído com base no comercial de 30" e suas versões de 15" ou 60" e página simples ou página dupla.

---

125 *Merchandising* = inserção de marcas ou produtos em programas de televisão, filmes de longa metragem e outros meios de comunicação.

Esse modelo não resistirá nesse novo tempo, sendo difícil imaginar como as marcas serão sustentadas e como essa integração será aqui no Brasil. Na Europa e nos EUA os anunciantes estão indo atrás de tecnologia, buscando diferentes formas de acessar os seus usuários devido à fuga dos meios de massa.

### Aspectos da exportação

O mercado publicitário brasileiro é considerado entre os mais capazes e desenvolvidos do mundo, seja em planejamento estratégico ou em capacidade criativa, sendo muito freqüente as subsidiárias brasileiras de grandes grupos internacionais exportarem campanhas, com muito sucesso. Muitas vezes são campanhas verdadeiramente globais, beneficiadas pelo traço cultural brasileiro de não ser arrogante nem prepotente. Dadas as características dos povos do hemisfério Sul, a criação é voltada para o ser humano e não para impor algo considerado correto, aumentando a chance de acertar.

Algumas marcas internacionais fazem o trabalho junto com a agência, estabelecendo um concurso entre os seus escritórios. Partem de um projeto com determinado conceito e estratégia para o qual todos contribuem, como se fosse uma concorrência interna. Um comitê central escolhe a melhor proposta para ser usada mundialmente. Quanto ao pensamento estratégico e a inteligência da marca, o Brasil participa, mas não exporta por ser um mercado novo e menor, apesar do potencial de crescimento.

O Brasil vem melhorando dia a dia a sua qualidade criativa, tendo campanhas criadas e exportadas. Todas as agências exportaram muito para a América Latina porque o parque de talentos criativos e o parque técnico de produção ainda são os melhores da região. Os grandes grupos de comunicação têm muita informação, se movem devagar, têm muita gente pensando em estratégia, mas com menos sensibilidade devido ao seu tamanho e até com uma certa arrogância. Eles reconhecem a parte da criação brasileira, o seu bom histórico em Cannes, mas ainda não reconhecem a capacidade de planejar. É como se não existisse uma *grife*, pela falta de reconhecimento da 'inteligência' brasileira. O país tem o reconhecimento criativo, participa, mas ainda não tem um nome firmado na área estratégica e na inteligência da marca. Como o consumo de bens e serviços no Brasil ainda é menor em relação aos Estados Unidos, apesar do potencial de crescimento, a orientação é dada por quem tem maior experiência, tamanho de mercado e onde está o centro de decisão.

Tecnicamente não existe impedimento para exportar porque o nível técnico dos profissionais de *marketing* e comunicação do Brasil é alto. Eles estão profundamente habilitados a desenvolver e implementar projetos que transbordem as características locais, e que possam ser colocados em qualquer lugar. O problema estaria no modelo de negócios. Os grandes projetos internacionais estão no Brasil junto a agências com redes globais e as agências brasileiras, se também não fizerem parte de uma rede internacional, terão dificuldades, apesar de já terem sido convidadas para desenvolver projetos mundiais. Isso acontece mais na parte da estratégia criativa.

Apesar da capacidade técnica, já não é comum o planejamento e a mídia entrarem muito no processo. Como a comunicação integrada é um processo novo, que está se desenvolvendo, ainda não atingiu esse nível de ser transportado de maneira integrada.

Se uma multinacional baseada no Brasil tem uma agência criativa, pode decidir criar aqui e exportar. Em nível de planejamento, criação e posicionamento da marca, existem ótimos profissionais para fazer o trabalho. Pelo fato do brasileiro ter vivido por vários anos em crise e com inflação, tem uma convivência com o desespero e com a falta de previsão do que vai acontecer, conferindo-lhe uma condição profissional maravilhosa. Por exemplo, a Almap/BBDO e várias outras agências brasileiras que fazem parte de redes internacionais já exportaram campanhas para a Audi, Visa e outros, inclusive o conceito. Para a Texaco, está sendo desenvolvido e avaliado um conceito para a América Latina. Tem havido exportação de comerciais da marca Lux, Adams, Warner Lambert e Ford. Em Londres, a campanha brasileira de Frisks é considerada como a melhor campanha para gatos. Outra agência teve vários comerciais internacionais feitos para a Eletrolux, LG e Toyota.

Não há empecilho legal para exportar, mas é observada uma certa resistência dos outros países, como acontece aqui. Sob o ponto de vista humano, poderá haver resistência na Colômbia se tiver que usar um comercial brasileiro. Internacionalmente o Brasil é mais respeitado pela parte criativa e não tanto pela parte estratégica, mas houve o caso da agência nacional Fischer que desenvolveu brilhantemente a estratégia e o conceito único e diferenciado do N° 1 para a Brahma. Foram exportados para a Argentina e Venezuela, permitindo integrar todas as disciplinas de comunicação. Foi o caso mais premiado da década sobre planejamento de comunicação e estratégia criativa.

A Ogilvy desenvolveu idéias e campanhas para os cigarros Free, exportando o conceito e campanha para vários países da América do Sul e da África, bem como para a Tramontina e Ambev. Os criativos da agência também são convidados para participar do desenvolvimento de campanhas internacionais, como no caso da IBM. O caso da campanha 'Sérgio' da American Express, deu certo em mercado teste de Belo Horizonte e agora está em fase de *roll out*<sup>126</sup> pelo Brasil, havendo a idéia de levá-la para o mundo inteiro.

Um famoso comercial da BIC intitulado 'fósforos', foi exportado para o México e Argentina, ganhou o Clio<sup>127</sup> e o Hall da Fama do Clio como um dos melhores comerciais da década. Isso está acontecendo cada vez com mais frequência. Se o Brasil falasse espanhol, a exportação teria acontecido há mais tempo ainda. De certa forma o Brasil se exclui um pouco do mercado hispano em função do idioma, mas a força do país está superando essa barreira.

---

<sup>126</sup> *Roll out* é uma técnica de expansão e penetração de mercados.

<sup>127</sup> Clio é a premiação internacional mais famosa da área publicitária.

É lógico que existem campanhas não verbais, com uma excelente direção de arte, mas a língua dificulta muito. Normalmente o centro de decisão das grandes empresas não está no Brasil, está na Europa ou nos Estados Unidos, mas nota-se uma tendência de mudar o centro de decisão da América Latina de Miami para São Paulo. A sede e a presidência da rede da América Latina da agência Rino era em Miami, mas agora está em São Paulo. Apesar de Miami ser favorecida pela disponibilidade de vôos, com conexão para qualquer lugar do mundo e do idioma, São Paulo já está sendo considerada uma alternativa devido à qualidade dos talentos existentes.

Um impedimento poderia estar nos custos de produção e dos modelos publicitários. Comparativamente o Brasil é considerado caro em relação a outros países. Enquanto que nos Estados Unidos é possível fazer boas negociações para os direitos para o uso no mundo todo, aqui os custos de direitos autorais de fotografos, diretores, de modelos, acabam inviabilizando o projeto. Outro impedimento poderia ser a ousadia criativa brasileira por ser diferente do resto do mundo. Comumente, as agências recebem solicitações do exterior para consultar os veículos nacionais de comunicação sobre a possibilidade de veicular ou não um determinado comercial internacional porque, nos outros países, o planejamento de mídia só começa se houver o aval do veículo. No Brasil, a consulta só é feita quando possa existir algo extremamente agressivo ou gerar algum problema.

**Pergunta 7 - Devido à diversificação da mídia e das disciplinas de comunicação – propaganda, promoção, relações públicas, *marketing* direto, etc. – passa a ser importante integrá-las em um único plano ou não? Isso é possível? Quem comandaria o planejamento: cliente ou agência, e neste caso, que tipo de agência?**

### **Comentários**

#### Importância e possibilidades da integração das disciplinas de comunicação em um único plano.

Houve um significativo consenso sobre a importância e a possibilidade de integrar a mídia e as disciplinas de comunicação, embora seja uma tarefa considerada difícil. Alguns comentários indicaram que a integração seria viável conceitual e estrategicamente, alertando para a necessidade de adaptação às condições locais do mercado a fim de obter bons resultados. Apenas uma opinião foi discordante, não acreditando na possibilidade de integração.

No processo de marcas globais é preciso somar esforços na comunicação, utilizando a mesma linguagem no ponto de venda, na propaganda, na promoção, na embalagem ou no evento que estiver sendo realizado. Como os investimentos em comunicação são altos e os recursos são poucos, perto das necessidades e face à agressividade da concorrência, não há outra forma de ser eficiente e produtivo a não ser utilizando e integrando todos os recursos disponíveis, na procura do melhor retorno sobre o investimento.

Nesse sentido, a integração não é só importante, é fundamental e inevitável, sendo possível integrar as disciplinas de comunicação em um só plano, mas parece não estar ocorrendo na maior parte dos casos. Não é suficiente o anunciante entregar tudo para um grupo de comunicação e pensar que as ações estarão integradas. Costuma acontecer que na apresentação da agência para o *prospect*<sup>128</sup>, o discurso é voltado para a integração dos trabalhos desenvolvidos pelas suas empresas. No entanto, a integração não costuma acontecer na prática porque na origem do problema está o aspecto da lucratividade de cada uma, que conduz a uma luta interna por resultados financeiros.

Como a inteligência criativa e estratégica das marcas sempre esteve dentro das grandes agências, quem entender a passagem dessa inteligência para montar uma estrutura que compreenda a melhor forma de trabalhar todas as ferramentas, vai obter bons resultados. Não é preciso ter tudo dentro da agência, podendo trabalhar terceirizado, mas centralizando a inteligência de comunicação como um todo.

Parece ser uma tendência estar sempre pensando no conjunto, mesmo que a agência não tenha todas as ferramentas. As agências estão começando a trabalhar a marca considerando que a propaganda não tem mais aquela força de ter 80% do orçamento. Portanto, não se pensa só em propaganda e sim em todas as outras áreas. A recomendação estaria no planejamento estratégico e a agência faria a implementação.

Grande parte dos clientes atuais pede um planejamento completo que integre todas as ações para desenvolver a marca e quer um envolvimento responsável, o que tem provocado uma mudança no perfil das agências. Há algum tempo atrás a Criação se destacava como o ponto mais importante de uma agência, mas hoje está mais responsável, sendo mais planejada para atingir um objetivo.

A Full Jazz é um grupo nacional composto por 4 empresas: propaganda, *marketing* direto, uma empresa em Internet, outra voltada para a comunidade que trabalha a cidadania e personalidade das marcas. Costuma fazer a coordenação dessas áreas para os seus clientes e, também, de outras que não possuem, como assessoria de imprensa, eventos e feiras. Participam do momento do *briefing*<sup>129</sup> com essas outras empresas para eliminar a competitividade entre elas. Como não tem que reportar para nenhuma matriz no exterior existe a liberdade de programar qualquer ação dentro de um critério voltado para a necessidade do cliente e não apenas para lucro, uma vez que é remunerada para organizar todas as atividades.

Portanto, se a melhor estratégia for concentrar tudo em eventos e não em propaganda, a agência estará sendo paga para construir a estratégia e para coordenar esses eventos, tornando o trabalho mais eficiente.

---

<sup>128</sup> Prospect significa cliente em potencial que está sendo prospectado.

<sup>129</sup> Briefing é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

Naturalmente, a integração fica mais fácil entre as agências do mesmo grupo. Não é algo novo. Foi mencionado que a Unilever e a Nestlé procuram integrar suas ações há décadas, tanto no Brasil quanto no exterior.

A Ogilvy tem uma prática chamada 360°, que conduz à integração e unificação das campanhas. Utiliza o conceito de 'pontos de contato', ou seja, para o consumidor não existe publicidade, promoção ou *marketing* direto, o que existe é o contato que tem com a marca. Os contatos, desde o filme na televisão até o estado da loja que vai visitar, configuram a identidade da marca. No caso da campanha intitulada 'Sérgio', o impacto foi conseguido pela televisão, *outdoor*, ponto de ônibus e com material de merchandising nos shoppings. O sistema funciona subordinando todas as disciplinas ao diretor de grupo de contas e as pessoas responsáveis pelo *marketing* direto, promoção ou *web*, por exemplo, respondem a esse diretor, que, apesar de não ser especializado, entende muito mais da marca do cliente do que os demais. Isso deverá ser o futuro.

A agência nacional Rino informou trabalhar com o conceito de integração desde a sua fundação, há mais de 30 anos, porque sempre procurava resolver o problema do cliente e não fazer o que ela queria. Em continuação, explicou que um cliente não profissionalizado, com um *briefing*<sup>130</sup> pobre, leva a agência ao exercício de se colocar no seu lugar para ajudá-lo na elaboração desse documento e recomendar o melhor para o produto, independente do tamanho do projeto. É preciso planejar com isenção, considerando todo o espectro, sem pensar se a agência vai executar ou não. Se não possui a especialidade, pode fazer parcerias, mas o cérebro tem de ficar dentro da agência e do cliente trabalhando juntos, evitando desencontros operacionais. A agência que estiver mais próxima da matriz funcionará melhor porque tem mais acesso à informação de quem dá as diretrizes, ajudando na coordenação.

A Full Jazz tem um processo para estabelecer estratégias, chamado de Jazz Mídia, que abrange toda e qualquer expressão dinâmica da marca. O cliente trabalha com a agência a parte de *briefing*. Esta será sua parceira e coordenadora, ajudando a melhor estruturar as ações nas disciplinas que podem ser terceirizadas com outra empresa que não tenha dentro do grupo, assumindo a responsabilidade sobre o que está propondo.

Parece que os departamentos de comunicação dos clientes estão começando a desaparecer, da mesma forma que o trabalho de relações públicas e de promoção estão sendo transferidos cada vez mais para as agências. Por isso o departamento de *marketing* do cliente ou o gerente do produto deve pensar na comunicação como um todo, manter a unidade e integrar porque uma ação completa a outra. O problema em clientes grandes é que as áreas de propaganda, de promoções ou de *marketing* direto são separadas e não costumam falar entre si porque existem muitos interesses em jogo, dando oportunidade para a agência fazer o papel de aglutinadora.

---

<sup>130</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.



O conceito pode ser integrado, o plano não. O plano global tem que ser transportado para uma dinâmica local porque os detalhes do mercado ficam mais evidentes. Diferente de um comercial de televisão que pode ser usado no mundo inteiro, se o plano envolver uma estratégia de *marketing* direto, eventos, ações promocionais, incentivos à equipe de vendas e ao comércio, bem como material de ponto de venda, está muito mais sujeito aos detalhes locais do que aquele comercial de televisão. Ao serem criadas essas ações, esses aspectos são mais importantes para a parte operacional, sendo necessário ter mais sensibilidade, para a adaptação não passar por cima dessas características.

Houve a discordância de um entrevistado em relação às opiniões favoráveis à comunicação integrada de *marketing*, mencionadas anteriormente. No seu ponto de vista:

“O Brasil teve um mercado muito agressivo de *marketing* direto, promoção, design, etc. enquanto estavam agregadas às grandes agências. Depois, por motivos financeiros, foi feita a separação criando-se outras agências especializadas com vida própria, mas estão ameaçadas de não continuar porque os clientes não obtiveram o retorno esperado, mantendo a posição de aplicar a maior parte da verba na mídia de massa - televisão, jornal, revista e rádio -. O restante do dinheiro é volátil, atrelado ao modismo do momento. Por exemplo, o cinema já esteve na moda, em dado momento era o outdoor com apliques, depois vieram os grandes painéis *backlights*<sup>131</sup> e *frontlights*<sup>132</sup>, fax e a Internet. Não existe mais o compromisso com o longo prazo, sendo tudo muito imediatista. Essa volatilização não permite criar uma empresa em bases duradouras, conduzindo a pouca seriedade no planejamento, que é a essência do trabalho, porque se procura usar o que está na moda”.

### O comando do processo

Uma significativa maioria considera que o cliente deveria centralizar e comandar o processo da comunicação integrada, cabendo à agência estar alinhada e apoiada por uma forte crença de que o trabalho precisa ser compartilhado pelos dois.

O comando de todo o processo é do cliente, desde o planejamento até a execução, fazendo a orquestração da propaganda, promoção, relações públicas e tudo o mais, para que todos sigam na mesma direção. Portanto, cabe ao cliente fazer a união e a integração, harmonizando todos os instrumentos que tem à disposição. Por sua vez, como o negócio está cada vez mais globalizado, as agências de propaganda estão dando mais atenção a todas as áreas quando recebem um *briefing*<sup>133</sup>, colocando-se à disposição do cliente para atender às suas necessidades e procurando ter uma liderança maior no processo, fato que não costumava acontecer. É uma relação próxima para se obter uma sintonia fina e manter o mesmo conceito, independente do número e tipo de agências que estejam trabalhando com o cliente. Dada a parceria, o cliente e a agência passariam a ser os guardiões do processo, que fica mais fácil quando o cliente trabalha exclusivamente com uma agência e ela tem várias disciplinas.

<sup>131</sup> *Backlights* são painéis iluminados por dentro.

<sup>132</sup> *Frontlights* são painéis iluminados por fora.

Caso essas disciplinas estejam distribuídas em diferentes companhias, o comando teria de ser do cliente para assegurar a implementação, mas é bastante complicado comandar sozinho por estar tudo muito segmentado e pela dificuldade em manter a estratégia criativa.

O que costuma ocorrer é a integração do posicionamento, conseguindo-se até boas campanhas porque tem gente capaz nas agências, mas não sai um trabalho de curto e longo prazo como se pretende. É um processo ainda preliminar e complicado devido à rotatividade das agências. Os clientes costumam fazer concorrência entre cinco ou seis agências e se revelar o posicionamento da marca, a forma de trabalhar e a estratégia criativa, todos vão ficar sabendo. Seria perigoso porque poderão, depois, trabalhar para o concorrente. A solução seria trabalhar com um sistema de *fee*<sup>134</sup> e contrato de longo prazo, que ainda não existe no mercado.

O cliente poderia deixar a responsabilidade da implementação com a agência devido ao difícil trabalho de ordenar, negociar e chegar a um consenso. A agência participaria do *briefing*<sup>135</sup> para implementar diretamente ou trazer terceiros de outras especializações, fazendo a integração das diferentes disciplinas de comunicação dentro do conceito da campanha como um todo. Há anunciantes que trabalham com 4 ou 5 agências diferentes, sendo necessário uma coordenação central. Por exemplo, as sandálias Havaianas, da Alpargatas, tem o conceito 'todo mundo usa' e adota a estratégia de usar pessoas famosas e ricas, de classe A, para mostrar que qualquer pessoa pode usar o produto. Esse conceito é muito bem empregado no ponto de venda, em promoção, em relações públicas e na embalagem, apesar de serem usadas agências diferentes.

O mercado tem dois tipos de agência. As nacionais de médio porte costumam trabalhar com propaganda e recomendar agências especializadas de comunicação, mas os clientes poderão resistir se entenderem como uma imposição o fato de outras agências especializadas participarem de um plano, mesmo que seja bom. Poderia haver uma certa desconfiança por causa do interesse comercial, entretanto, a parceria costuma dar bons resultados porque tem dois organismos fiscalizando o fornecedor. A agência verifica a qualidade e o cliente avalia o retorno.

As multinacionais têm a tendência de fazer tudo diretamente e, geralmente, é mais fácil o cliente aceitar as empresas do grupo de comunicação multinacional para ajudá-lo, contudo, pelo fato de pertencerem ao mesmo grupo fica mais difícil apontar o que estiver errado. Também, como as necessidades de um laboratório farmacêutico, de uma indústria de alimentos ou de um banco não são iguais, exigem especialidades muito diferentes. Por isso, quando um grupo de comunicação não possui empresas com essas especialidades para suprir as necessidades, realiza o planejamento e recomenda os melhores parceiros que estão vocacionados para as áreas de interesse, trabalhando junto e assumindo a responsabilidade. É mais produtivo, apesar de dar mais trabalho do que se existissem vários departamentos na própria agência. Para dar transparência, geralmente são indicadas 3 empresas para serem escolhidas junto com o cliente.

---

<sup>134</sup> Fee é a taxa de remuneração dos serviços prestados negociada entre o cliente e a agência

<sup>135</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

Costuma ser desejo do cliente que a agência desenvolva o planejamento de comunicação voltado para o *marketing*. O desenvolvimento é balizado com as informações e conhecimento do cliente sobre o mercado porque ninguém conhece melhor o mercado do que ele próprio e tem condições de passar as informações relevantes com rapidez. Hoje, com o sistema Palm, o controle é fácil, feito por telefone, que chega direto na matriz em São Paulo.

Na comunicação global é comum existir uma pessoa central com a função de coordenar e implementar, cercada por uma equipe preparada para ajudá-la. A agência tem que desenvolver a comunicação integrada global, mas aquele representante do *marketing* global da marca quer ser informado para entender melhor o cenário e procura fazer a integração do processo, acrescentando informações e orientando até nos pequenos detalhes, como a forma de aplicar o verbo. Seu comportamento é diferente, tem um jeito próprio de colocar o assunto, adquirido por meio de treinamento ou da própria participação no processo, e faz questão de se integrar. Quando o profissional age globalmente tem um comportamento diferente de quando age localmente. Precisa ter um aprendizado para perceber que olhar o mundo em comparação com um fato local é bem diferente, o que deve ser feito de forma cautelosa e aberta. Na pesquisa de campo surgiu a observação de que o meio ambiente de quem está praticando a comunicação global influencia na postura do profissional, percebendo-se que são pessoas inteligentes e sofisticadas, diferentes das que estão atuando nos projetos locais.

Geneticamente as agências foram desenvolvidas para olhar unicamente o aspecto da propaganda, por isso não conseguem transitar com facilidade nas outras ferramentas. Acreditam, respeitam e recomendam, mas não tem experiência além desse universo. Em compensação, há agências que estão acostumadas e sabem transitar pelas diferentes disciplinas. Especialmente as agências pequenas que fazem de tudo para atender o cliente, apesar de não possuírem a força e a importância de um planejamento estratégico, nem qualificação dos seus profissionais para atender a grandes projetos.

Parece que está existindo uma raça nova de agências que vai aliar todo o conhecimento do universo de comunicação com a capacidade de implementação. Não existe hoje uma empresa que domine essa proposta plenamente, apesar de algumas estarem buscando esse caminho. Têm ocorrido alianças para formar grupos fortes, com toda uma retaguarda de planejamento estratégico, de qualificação e de relacionamentos, para desenvolver especialistas. O grupo Talent tem 4 empresas: a Talent realiza um trabalho mais focado no planejamento de marca, para ajudar os clientes a se desenvolverem a partir da compreensão de como a sua marca/produto está inserida na percepção do consumidor. Trabalha essa percepção e com a força da imagem, onde a propaganda tem um peso maior. A QG lidera o processo e o conceito da comunicação integrada, buscando diferentes disciplinas de implementação, a partir de um diagnóstico do cliente. A Art Company que é um núcleo operacional de prestação de serviços para complementar essa proposta junto aos clientes do grupo, como promoção, evento ou ações no ponto de venda, com um trabalho localizado de mobilização.

A Lage/Maggy que está formatada para se internacionalizar, visando à globalização, uma vez que o grupo não pertence a uma rede internacional, mas já possui alguns clientes brasileiros atuando no exterior. Uma estrutura muito inchada não sustenta o negócio financeiramente, por isso tem que ter a liderança do processo e do pensamento da comunicação integrada, comprando a ferramenta do fornecedor.

Ainda é pontual o processo de internacionalização das empresas brasileiras, mas a tendência é crescer. Apesar do mercado brasileiro ser muito grande e ainda não explorado totalmente, existem oportunidades de negócio fora do país. O conceito da exportação está acontecendo. Para isso, os clientes nacionais vão querer que suas agências os acompanhem, mesmo porque o processo de enxugamento das suas estruturas em busca da rentabilidade faz com que venham a precisar de um comando e de uma inteligência centralizada do processo, com a ajuda de um parceiro.

É necessário que o profissional de *marketing* esteja preparado para a gerência do processo de integração. Tem que ser um especialista de comunicação com capacidade para analisar e integrar o processo todo, olhando a floresta e não só a árvore, verificando dentro da empresa os aspectos de relações públicas, assessoria de Imprensa, embalagem, propaganda, *marketing* direto e tudo o mais. O entrevistado observou que geralmente o pessoal de *marketing* não costuma conversar com as demais áreas de comunicação, cuidando somente da propaganda. Citou o caso de um cliente multinacional onde conseguiram alguma integração com a assessoria de imprensa, apenas passando a informação sobre a campanha de propaganda, sem mudar o sistema de trabalho. Foi também comentado que uma agência forte costuma lutar bastante ao criar um conceito e ao apresentar uma campanha que considere mais criativa e arrojada, convencendo o cliente a aceitá-la. Se tudo estiver em uma mesma agência, a responsabilidade estará dividida com ela, inclusive a decisão sobre a distribuição da verba, influenciando a decisão do cliente. No caso de possuir várias agências, o cliente é o fator determinante por ser o único que conhece a verba total e está em todas as posições, possuindo mais liberdade de opinar e determinar.

Outra opinião sobre o comando das ações foi favorável a que ambos a exerçam, cliente e agência. Por princípio, a globalização e o comando do planejamento sempre é do cliente que já tem o plano pronto ou constrói junto com a agência, porém ela pode comandar caso ele permita, mas a implementação deve ser conjunta. Para isso, a Ogilvy tem agências com atuação especializada em *marketing* direto, promoção e outras, trabalhando absolutamente integradas, apesar de rótulos diferentes. No começo dos anos 80, a Ogilvy foi pioneira ao criar a *SBU – Special Business Unit*, uma unidade integrada das diversas disciplinas. A visão era o desenvolvimento de empresas nas 4 grandes disciplinas: propaganda, AAB de relações públicas, a Promo de promoções comprada da Phillips, e a Direct de *marketing* direto. Ao mesmo tempo a Ogilvy desenvolveu no exterior o conceito *Orchestration*, só que não deu certo porque existia luta interna das empresas independentes em busca da rentabilidade.

Agora, 20 anos depois, tem um sistema sofisticadíssimo de *Time Report*<sup>136</sup> conhecido como *Time Sheet*<sup>137</sup>, justamente para propiciar essa integração. Os 400 empregados da agência fazem detalhadamente o *Time Report*, diariamente, enviando a informação para o departamento financeiro. Portanto, é obrigatório acontecer a integração. Se a Ogilvy não tiver algumas disciplinas de comunicação, como assessoria de Imprensa ou eventos, a agência possui parceiros para todas as áreas e o diretor da conta faz a coordenação. Para o cliente não existem esses parceiros, existe só a agência que faz o trabalho para ele. O pagamento da comissão para a agência garante que tudo vai acontecer de maneira sinérgica, sem preocupação, dentro do conceito de *one stop service*<sup>138</sup>, no qual o cliente compra tudo de um só lugar, para resolver suas necessidades de comunicação.

### **Pergunta 8 – Você acredita que é possível ou não a aplicação da CIMG? Por quê?**

#### **Comentários**

Na maioria dos casos, os entrevistados já tinham expressado as suas opiniões sobre a possibilidade de aplicação da CIMG nas perguntas anteriores, mas 2/3 reafirmou a sua crença. Apenas um manifestou dúvida sobre a implementação, dois reafirmaram a necessidade de haver flexibilidade no processo de implementação e outros dois demonstram maior segurança na sua utilização regional, considerando-a mais viável do que a global.

Por exigência dos clientes, a agência de comunicação tem de estar preparada para o conjunto de disciplinas no futuro, exercendo a sua liderança e conduzindo o processo de comunicação integrada, por ser a sua especialização.

Novamente, a maior preocupação foi com a eficácia da comunicação, devendo ser evitadas peças publicitárias que não contenham os elementos necessários para motivar o consumidor, como a escolha de modelos, atores, situações humorísticas, e outras do gênero. No entanto, se existir uma grande idéia com valores universais, não haverá problemas em adotá-la porque um bom conceito extrapola as fronteiras.

Como o consumidor é um ser humano, independente, com as suas crenças e valores, protegerá alguém que ama, quer ser jovem, possuir uma boa vida, quer registrar os momentos felizes, e isso não depende de cultura. Se a empresa conseguir detectar isso, a CIMG poderá ser exercida. Por exemplo, a estratégia da FIFA de querer tornar o futebol uma paixão mundial foi extraordinária. Portanto, quando a empresa consegue captar o que mobiliza o mundo inteiro, independente de raça ou religião, torna o processo possível.

O posicionamento e a personalidade da marca ajuda a levá-la para as outras partes do mundo, mas não no mundo todo porque os micro-mercados estão cada vez mais complexos, com as equipes de vendas, o comerciante e o consumidor.

<sup>136</sup> *Time Report* é o relatório do tempo aplicado por cada funcionário a cada projeto.

<sup>137</sup> *Time Sheet* é a folha para a marcação do tempo dispendido pelo funcionário com cada cliente.

**Pergunta 9 - Como conciliar o conceito / posicionamento da marca que busca a construção do *brand equity*, a longo prazo, com as necessidades imediatas de vendas locais?**

**Comentários**

Houve consenso sobre a difícil tarefa de conciliar o posicionamento da marca em busca do *brand equity*<sup>139</sup> no longo prazo, com as necessidades de vendas locais a curto prazo. Apesar das inúmeras variáveis que intervêm no processo, parece ser possível encontrar um equilíbrio entre estes dois objetivos antagônicos, uma vez que as campanhas promocionais ou de vendas, denominadas também de *hard sell*<sup>140</sup>, costumam erodir a imagem da marca, segundo os entrevistados.

Cerca de ¼ dos entrevistados observaram uma possível tendência para priorizar as vendas em lugar de campanhas de longo prazo, uma vez que as dificuldades atuais dos mercados pressionam os executivos a obter resultados imediatos, mesmo em detrimento da marca. Esse é um problema que se vive muito nos últimos anos, onde o lucro é uma questão de sobrevivência no curto prazo, principalmente para as multinacionais que trabalham com a valorização das ações, fator fundamental para a sobrevivência da direção da empresa. O gerente do produto se preocupa com os valores da marca, mas é pressionado para apresentar resultados de vendas realizando ações no varejo e levando-o a esquecer a idéia criativa que ia ajudar a imagem da marca.

Os valores da marca são a única base e o patrimônio que ela tem para construir a sua longevidade. São valores legítimos como qualquer ser vivo. A marca pulsa, é intangível, vibra, e só pode manter relacionamentos de longo prazo expressando os seus valores legítimos para construir pontes empáticas entre o que ela é e o seu público. Essa afinidade de valores pode ser construída com a ajuda do *mix* de disciplinas, compatibilizando as ações no curto prazo sem nunca abrir mão desses valores que precisam estar sempre presentes em toda e qualquer atividade.

Algumas disciplinas de comunicação podem levar a marca por uma estrada mais estável e, simultaneamente, outras disciplinas mais agressivas conduzem para ações de curto prazo, mas deve respeitar os verdadeiros valores da marca, como no caso de uma promoção. Assim evita-se a coisa mais comum e perigosa que é a esquizofrenia da marca, ou seja, dizer uma coisa e fazer outra. Esse é o grande dilema que propõe conciliar as duas situações, sendo possível fazer uma ação mais agressiva sob o ponto de vista promocional, mas sem prejudicar a imagem da marca. Para isso, a agência precisa ter habilidade e talento em conseguir esses dois objetivos aparentemente antagônicos, conciliando a propaganda com a promoção para atender as necessidades do cliente, em função da verba disponível.

É uma situação espinhosa para qualquer empresa, sendo mais fácil construir a marca do que reconstruí-la, que é praticamente impossível, por isso, não se pode cometer erros, pois uma promoção de vendas poderá acabar com a imagem.

<sup>139</sup> *Brand equity* é o conjunto de valores que identifica a personalidade da marca.

<sup>140</sup> *Hard Sell* linguagem agressiva ou vendedora na comunicação, como em uma promoção.

Depende, também, do produto e da marca, mas é possível fazer ações de vendas desde que não a coloque em risco. Foi citado o exemplo dos cursos de inglês da Alumini cuja imagem foi construída com o conceito 'você está falando inglês desse jeito?' e conseguiu uma resposta imediata nas vendas das matrículas. Estaria configurado um sério problema se receber do exterior uma campanha de construção de imagem e tiver a necessidade de vender, a não ser que possam ser feitas duas campanhas. Alguns setores da indústria conseguem fazer uma campanha de imagem e outra no supermercado com uma boa promoção que atenda ao estilo da campanha de marca.

Nunca houve um cliente que não pressionasse para vender e a agência precisa campanhas de vendas pensando na marca. Na condição atual do mercado no Brasil, não dá para ficar só construindo marca e incluindo, no planejamento anual, campanhas focadas em vendas e resultados. O ideal é fazer um esforço de *branding*<sup>141</sup> e, ao mesmo tempo, fazer uma comunicação vendedora que leve algum valor para a marca. Esse equilíbrio é o ideal raramente conseguido, mas é possível. Por exemplo:

“Apesar de não ser global, o posicionamento, a logomarca e nome do Baby Celular foi feito 100% pela agência, ganhando um caso de *Marketing*. Conseguiu-se fazer *branding* com o varejo, adotando uma estratégia bem balanceada que incluía o desenho do personagem, o conceito, um guia para o uso correto do personagem e outro para o varejo, com a finalidade de impedir que fosse totalmente vendedor durante a divulgação. Tudo partiu de uma predefinição do planejamento, onde o personagem do 'menino' reforçava o posicionamento, sempre incentivando o uso e não apenas vendendo o telefone porque se ninguém usa, dá prejuízo”.

Em outros casos, quando se tem uma campanha global de marca, precisa-se adotar uma estratégia local para atender a uma necessidade de venda que não conflite com a internacional. Outro exemplo é o da Eletrolux para a qual foi apresentada a campanha de imagem e outra campanha cooperativa, em paralelo, para ser usada pelos grandes lojistas de eletrodomésticos. Algumas indústrias entram somente com o dinheiro e o varejo coloca a marca indistintamente no meio das outras, diferenciando apenas por preço. No entanto, se o anunciante trabalhar de forma pró-ativa, é possível tentar preservar um mínimo da imagem quando o varejo oferecer 12 vezes sem juros.

Se quiser construir uma marca ao longo do tempo, é fundamental buscar essa conciliação, porque se ficar exclusivamente num ou noutro extremo vai pagar um alto preço. Não existe uma fórmula mágica para conseguir esse equilíbrio. Mais um exemplo:

“Na década de 40 a Ford inventou uma classificação para a comunicação de automóveis nos EUA, chamando-a de *tear 1*, *tear 2* e *tear 3*. *Tear* significa uma faixa ou área de atuação. A primeira é 'compre um Ford' (*buy a Ford*) e tem a intenção de construir o desejo pela marca, sendo paga 100% pelo fabricante.

---

<sup>141</sup> *Branding* é o conjunto de esforços para construir a imagem da marca.

A *tear 2* 'compre um Ford agora' (*buy a Ford now*), tem como objetivo trazer um sentido de emergência – *call to action* - e provocar tráfego nos distribuidores, sendo feita pelas associações de revendedores, como a ABRADIF – Associação Brasileira dos Distribuidores Ford no Brasil. Grupos de revendedores juntam suas verbas fazendo uma bolsa que permite melhor poder de negociação, melhores valores de produção, etc.. São criadas mensagens coletivas para incentivar a compra com base no desejo pela marca construído pela Ford em *tear 1*. E o *tear 3* é 'compre um Ford agora de mim' (*buy a Ford now from me*), que é a propaganda individual de cada revendedor. Só que em alguns mercados predominava a *tear 1* e em outros, no mais das vezes, havia a predominância da *tear 2* ou *3*, só promoção, o que começava a desgastar o *brand equity*<sup>142</sup>. Depois de décadas onde isso estava muito bem dividido, ficou clara a necessidade de encontrar uma abordagem que propiciasse um certo equilíbrio entre o posicionamento da marca e as promoções agressivas. Num mercado cada vez mais competitivo, com produtos cada vez mais parecidos e briga de preços, foi criado o *tear 1 1/2*, que promove uma oferta especial, mas cuidando da marca ao mesmo tempo. Isso é conseguido utilizando os valores de produção e a abordagem do filme, com ofertas que não sejam apenas de dinheiro, mas que reforcem os benefícios do produto e da marca”.

O *brand equity* está sempre em construção. O entrevistado explicou que para manter o valor das marcas de uma Nestlé e, ao mesmo tempo, cumprir as metas de vendas muito altas é preciso manter o respeito que o consumidor tem por essas marcas:

“Estudando o momento que o país estava passando e aproveitando os 80 anos da companhia no Brasil, foi encontrado o caminho de dar esperança, realizando o sonho da casa própria, com a oferta de 80 casas em comemoração aos 80 anos. Foi utilizado com sucesso o Show do Milhão, do SBT, recebendo mais de 30 milhões de cartas. Simultaneamente, cada marca fez o seu esforço no ponto de venda, relativo ao seu conceito original, mas ligada à promoção. O Nescafé levava a pessoa ao Show do Milhão para ganhar 1 milhão, o leite Ninho oferecia a casa porque todo o mundo quer ter o seu ninho, a sua casa. Dessa forma vai sendo preservada a imagem da marca e ao mesmo tempo estavam realizando grandes vendas. Foi um sucesso total chegando a receber 1,6 milhões de cartas em um só dia, ao mesmo tempo que atendia a todos os conceitos de posicionamento, construção do *brand equity*<sup>142</sup> e vendas imediatas.”

Outro entrevistado externou que ninguém tem essa resposta para conciliar as duas propostas. Continuou, dizendo que as únicas empresas que conseguem construir a imagem em cima de promoção são as empresas que vendem a preço baixo, tipo Marabrás ou Casas Bahia. Elas constroem imagem a partir do varejo porque quando se fala em vendas imediatas tem que haver agressividade e se o posicionamento não é agressivo, fica mais difícil. A solução é ter um conceito forte que consiga construir o varejo dentro deste conceito e seja transitável tanto de um lado quanto do outro. Por exemplo, a Fiat tem um conceito claro de 'inovação' tanto para a promoção de varejo quanto para a propaganda de produto.

<sup>142</sup> *Brand equity* é o conjunto de valores que identifica a personalidade da marca.



A “inovação” do produto passa uma imagem tecnológica e o varejo aborda a ‘inovação’ no sentido de oferecer promoções e preços melhores.

A conciliação é muito difícil de ser feita, precisando ter um *consumer insight*<sup>143</sup> bem forte por trás. A tarefa fica mais fácil quando existe uma imagem ou um conceito facilmente adaptável para todas as disciplinas. O MasterCard, por exemplo, tem uma campanha mundial e há vários anos consegue boas adaptações em qualquer lugar do mundo, produzindo peças mais relacionadas com o tipo de problema do momento, integradas ao conceito globalizado. A Coca-Cola também faz boas campanhas globais e atende às necessidades locais.

Uma das colocações que a agência faz em defesa da comunicação integrada é poder utilizar algumas ferramentas de comunicação mais para a construção da marca e outras, profundamente integradas, vão trabalhar em respostas mais imediatas. Pode-se ter uma campanha institucional na televisão e uma promotora no ponto de venda provocando uma degustação, alinhada ao conceito da marca. É o poder da convivência de diferentes ferramentas com diferentes necessidades - de construção de marca, de incentivo, de mobilização e até de promoção do produto - sem descaracterizar o posicionamento da marca. Essa seria a grande força da comunicação integrada.

Existem 2 tipos de clientes. O que tem recursos pode fazer duas campanhas, uma para o produto e outra promocional, conseguindo uma ligação entre elas para a questão de conteúdo. O outro, que não tem verba, é um grande desafio porque é mais difícil ter uma campanha que proteja a marca e promova a venda do produto ao mesmo tempo. Para conseguir isso, os benefícios e o diferencial do produto têm de ser apresentados de uma forma que permita contribuir para a imagem da marca. Por exemplo, em 36 anos a BIC nunca teve uma campanha de imagem institucional pura, só de produto, mas foi construindo a imagem da empresa.

Um entrevistado percebeu que existe maior demanda por preço e pouca pela marca. Questionou se de fato vai continuar a preservação das marcas ou se as empresas vão fazer qualquer coisa para vender, lembrando que as marcas tradicionais tiveram muito trabalho com a construção da sua imagem, mas parece que estão mudando. Exemplificou, mencionando:

“A Nestlé que entregou todas as suas marcas para o SBT, usando programas muito populares (Gugu, Hebe, Silvio Santos, Ratinho) que possuem imagem editorial bem diferente da marca. Uma outra companhia que preservava muito a sua imagem era a J&J, custando caro comprar um pacote de fraldas por causa do *overhead*<sup>144</sup> da qualidade J&J no preço. Chegou a concorrente coreana com menor preço e vendendo 8 vezes mais do que a J&J com toda a sua qualidade. Devido à estabilidade inflacionária, o consumidor pode comparar os preços porque têm uma noção mais clara do valor de cada produto ou marca, ao mesmo tempo que os produtos elevaram o padrão de qualidade dada a abertura do mercado. Esses fatores influenciaram o comportamento e trazem à tona o questionamento imagem versus vendas.”

<sup>143</sup> *Consumer insight* são dados comportamentais do público alvo.

<sup>144</sup> *Overhead* = sobre-preço aplicado ao produto.

**Pergunta 10 - Observa-se uma tendência de alinhamento de contas em grandes redes mundiais de agências. Isso é bom ou mal para a CIMG e, nesse particular, as outras agências que não pertencem a nenhuma rede internacional também poderiam participar e contribuir? Qual a sua visão de futuro para este tópico?**

### **Comentários**

As opiniões ficaram divididas com relação a este tema. Aproximadamente 1/3 dos entrevistados é contra o alinhamento internacional de contas, considerando-o uma concentração nociva, ruim para as agências locais e até por questão ideológica. Outro 1/3 expressou uma opinião contrária, sendo favorável ao alinhamento como o caminho para as marcas mundiais, sendo, também, indispensável a agência estar ligada a uma rede internacional porque é bom para a comunicação global, devido aos aspectos da economia de escala e utilização da mesma estratégia em todos os países. O 1/3 restante ficou indiferente. É um fato inevitável que não deve mudar porque é humanamente impossível uma conta global trabalhar com agências locais, observando ainda que o processo está sendo adaptado, que precisa amadurecer muito para transportar através da rede um pacote bem sucedido em um determinado país ou concebido para ser global. O lado bom é o planejamento mundial, mas percebe que não existe agilidade, autonomia e estudos de mercado adequados.

### O lado negativo

Um aspecto ruim é o fato da agência local não ter lutado para conquistar a conta internacional. Em grande parte dos casos, o cliente local não passa de um refém da agência porque se ela trabalhar mal, no máximo vai haver uma reclamação para a matriz. A agência recebe uma advertência, trocam-se algumas pessoas e tudo continua o mesmo. Na maioria dos casos, esses alinhamentos causaram um empobrecimento da qualidade final. A chamada economia de escala é uma falácia porque não adianta economizar 5% na parte menor da produção quando 80% ou 90% do investimento é aplicado na compra de mídia e em projetos de menor qualidade. Essa postura pode ocasionar um grande prejuízo porque as marcas se movem por paixão e só as pessoas apaixonadas podem construir marcas. Esse tipo de relacionamento é o matador da paixão.

Do lado dos clientes, alguns presidentes de multinacionais não são a favor do alinhamento porque querem fazer negócios com resultados rápidos e trabalhar com parceiros que também querem bons resultados nos serviços que oferecem. Fica mais fácil quando as pessoas pretendem atingir as mesmas metas e se dão bem. Entretanto, o alinhamento de contas já é uma coisa sedimentada e dá mais tranquilidade. Facilita muito quando tem uma conta na América Latina como a de Frisks, fazendo compra de mídia para a região com preços melhores, com otimização dos custos de produção e uma série de outras vantagens.

Por questão ideológica um entrevistado é contra, mas reconhece que a globalização é um processo inteligente e prático porque o *marketing* e a comunicação estão alinhados com um grupo bom de agências, apesar de existirem arestas que precisam ser aparadas, e comenta:

“Em alguns momentos, a propaganda das empresas foi vendida no atacado por uma questão de preço, ocasionando a concentração do poder de compra de mídia. O ponto desfavorável está no distanciamento da comercialização de mídia, fazendo com que a essência da comunicação fique escrava dos grandes negócios, nem sempre os melhores que se poderiam fazer porque não é possível comprar lotes onde tudo seja bom. Chamam isso de *cross media*<sup>145</sup>. É uma tendência que chegará a um tamanho exagero que deverá implodir e trilhar outro caminho. Aqui na América Latina, vai levar muito tempo para entender que a mídia será globalizada. No Brasil, atualmente, a grande maioria da mídia é regional, provocando uma evolução das grandes agências que hoje estão bem ancoradas por agências locais. O varejo e as concessionárias de automóveis também fizeram com que melhorasse a performance da mídia local.

Outro dano causado pela globalização: na ânsia de cobrir o mapa com alfinetes as agências multinacionais fizeram associações com agências que foram montadas hoje no Brasil só para serem globalizadas amanhã, e não vão bem, deturpando um pouco a função das empresas ou do negócio da comunicação”.

Uma agência nacional considera a concentração nociva. Procura resolver o alinhamento de forma diferente, pertencendo a uma rede internacional de agências independentes, mas respeitando o sabor local. Dentro dessa linha de trabalho, a primeira conquista global da rede foi a Kodak, com os produtos de diagnóstico por imagem, na área da saúde. Esse processo foi liderado por uma agência associada de Atlanta, uma vez que cada processo tem uma agência líder.

### O lado positivo

O alinhamento é bom para a comunicação global por causa da economia de escala e para aqueles produtos com marcas mundiais, quando exporta uma campanha para 100 países. Com agências independentes teria 100 criações diferentes. A globalização é tão forte que acaba realmente privilegiando as empresas que tem uma rede de comunicação, provocando uma tendência de alinhamento das grandes marcas, seja global ou regional. É correto que seja assim porque é o caminho para as marcas mundiais, tanto que a maioria das contas está concentrada nas multinacionais, mas as agências independentes também podem contribuir, dependendo do caso. Por isso, é indispensável que estejam ligadas a uma rede internacional. Várias agências nacionais já estão nesse processo e outras estão começando a montar a sua rede e a ficar mais fortes com a aquisição ou fusão com outras agências, como é o caso da Almap/BBDO, da F/Nazca, a Giovani/FCB, a Carilo Pastore/Euro e a AID.

<sup>145</sup> *Cross media* significa o cruzamento de diversas mídias em uma programação.

Aproximadamente 1/3 dos entrevistados comentou ser um dos poucos setores que não foi entregue totalmente às multinacionais porque é muito importante o talento local em propaganda, se não, seria mais fácil abrir um escritório de tradução de filmes. A importância do mercado brasileiro e a necessidade de ter talentos locais fizeram com que não acontecesse o processo de internacionalização total da propaganda brasileira, como foi o caso da indústria de autopeças e do próprio sistema bancário com o aumento do capital estrangeiro. No caso das agências aconteceu uma associação.

O alinhamento tem vantagens muito grandes. Uma conta global com uma agência global mantém o conhecimento na mesma casa, que se enriquece ao descobrir aqui no Brasil o que a companhia está fazendo na Alemanha ou na Austrália. Isso é bom porque teoricamente existe o mesmo pensamento estratégico em toda a rede, tem as mesmas ferramentas, o mesmo grau de exigência e basicamente a mesma estrutura de trabalho. Essa sinergia de todo um mosaico de informações é extremamente estimulante, que ajuda a pensar em coisas novas, permite adaptar idéias que não teriam ocorrido, gerar economias de escala, aumenta a rapidez de resposta por não ter de inventar a roda a cada vez. O cliente pode ter maior transparência e agilidade na eventual adaptação de campanhas regionais ou globais, mas é verdade que confere maior poder de pressão dos clientes e barganha na negociação de volume com a agência, mas faz parte do jogo. É também muito mais fácil para um presidente de uma multinacional ligar para a matriz da agência e falar que está havendo problemas no Brasil do que verificar diretamente o que está acontecendo se trabalhasse com agências locais, facilitando o controle.

### O lado indiferente

O alinhamento internacional não é bom nem mau. Ainda está acontecendo no aspecto estratégico, mais ligado ao posicionamento da marca e não especificamente no aspecto de comunicação integrada da marca. A Colgate-Palmolive alinhou os seus produtos internacionalmente, mas por questão estratégica ainda trabalha com algumas agências locais, fora do alinhamento.

O processo cultural e o amadurecimento do mercado já assimilaram a globalização estratégica, mas ainda está aprendendo a lidar com ela. Seria muito bom para as agências se não apresentassem resistências, ou seja, sair do papel de líder do processo para ser parte desse processo. Por isso, precisam aprender muito para transportar através da rede uma experiência bem sucedida em um país ou um projeto concebido para ser global. As agências podem até assumir a estratégia global fazendo tudo conforme o alinhamento, mas não se envolvem na integração das diversas áreas, não se sentem parte da implementação de um programa integrado. O modelo não está amadurecido. Para que funcione, precisaria ter uma atitude e uma liderança do cliente local, comprometido com a agência no sentido de implementar um programa integrado.

Essa atitude de alinhamento ainda não aconteceu, apesar da tendência de vir acontecer com muita velocidade. Nota-se que a imposição do cliente hoje é menos questionada e a resistência da agência com relação às campanhas internacionais é menor porque ambos começam a entender que é necessário parar a discussão sobre o 'se é bom' para discutir o 'como fazer'.

Todos estão procurando formar acordos internacionais e uma nova forma de trabalhar. No entanto percebe-se que as agências multinacionais ainda não são tão boas porque o alinhamento gera morosidade, é mais rígido quanto a mudanças e tem de lidar com o ego dos profissionais de *marketing* que gostariam de ter maior autonomia para conseguir maior projeção nas empresas.

### Como ficam as agências que não estão alinhadas

É humanamente impossível uma conta global trabalhar com uma agência local porque numa rede mundial há muita troca de informação. Uma campanha internacional que esteja presente em todos os países, dificilmente vai conseguir trabalhar de forma localizada porque há a orientação sobre o que e como foi feito. Hoje, para conseguir uma conta internacional é preciso estar no processo como um todo, a não ser que a própria estratégia do cliente seja diferenciada para cada mercado, como a Nike que adota a estratégia de trabalhar com várias agências locais no mundo. As outras agências independentes poderiam atender a clientes internacionais, mas atuariam muito mais nas contas locais.

A globalização é um problema porque o alinhamento de contas acontece muito mais na multinacional, mas a agência nacional pode participar do processo. No alinhamento a multinacional não pergunta, determina a agência às suas filiais.

Dependendo do tamanho do mercado, algumas empresas permitem ações regionais ou locais. A Unilever tem seus grupos de marcas com os respectivos alinhamentos e as agências têm os seus coordenadores internacionais de contas. Por exemplo, o sabonete Dove tem uma linha de comunicação mundial, mas no Brasil, por ter um volume muito grande de vendas e de faturamento, a coordenação da América Latina pode aceitar a campanha que o país está querendo utilizar. No entanto, países pequenos como Portugal ou Espanha têm mais dificuldade de sair da linha internacional da campanha, mesmo que não tenha nada a ver com a cultura local.

Para as agências nacionais, que não participam de nenhum grupo internacional existe a possibilidade de trabalhar com os produtos nacionais e alguma marca regional de uma grande multinacional, desde que não precise ter uma ligação mundial ou não tenha o volume de vendas suficiente para entrar no alinhamento de agências. ADPZ, a Talent, a W/Brasil e a Fischer, grandes agências nacionais, não têm nenhuma ligação internacional e estão isoladas do processo de alinhamento, mas não por falta de capacidade.

Apesar dessa situação, essas agências conseguem ter contas multinacionais devido à importância do mercado brasileiro e pelo fato das multinacionais acharem que a agência local conhece melhor o mercado. As matrizes dessas empresas as aceitam porque as filiais brasileiras dessas empresas têm muita força dentro da companhia. Também, por algum motivo específico, a Almap/BBDO conseguiu fazer um furo no alinhamento se consolidando com a conta da Volkswagen.

Na opinião de 1/3 dos entrevistados, aproximadamente, não há porque uma multinacional contratar pequenas agências, uma vez que decidiu alinhar a sua conta com um grupo transnacional por achar que é melhor opção. Porém, tem havido casos de desalinhamento de contas internacionais, apesar de não ser um fenômeno predominante. Vários clientes desalinham a procura de melhores resultados e maior competitividade, contratando agências locais que demonstrem maior dedicação. Considere-se que uma boa agência local pode ter mentalidade internacional pela experiência dos seus funcionários. Às vezes o contrato não permite romper o alinhamento imediatamente, mas os diretores estão conseguindo convencer às suas matrizes a desalinhar uma parte das contas.

Sob o ponto de vista das agências locais, o alinhamento é muito ruim porque provoca a diminuição do mercado de trabalho e estimula muitas compras de agências. No entanto, as agências nacionais estão procurando o seu nicho. Há uma tendência de se estruturarem para atuar numa rede internacional ou ter algum modelo que a permita se inserir no cenário mundial. Com esse objetivo, existem duas ou três redes virtuais formadas por um *pool* de agências independentes para a troca de informações e para atuar em grandes contas internacionais. Para enfrentar o mercado, a Fisher analisou as agências internacionais, a WPP, a Omnicom e a Interpublic como *benchmarking*, e percebeu que muito perto de 50% da sua receita não vem de propaganda. Decidiu, então, adquirir empresas nessas áreas, controladas por uma *holding*<sup>146</sup> que, também, presta serviços administrativos, financeiros, de informações, tecnologia, novos negócios, assessoria de grandes estratégias e assessoria de imprensa. Procurou sócios investidores da área financeira e adotou uma administração empresarial em busca da lucratividade das empresas, chegando a montar uma central de compras para ter economia de escala. É uma agência brasileira com atuação internacional em 6 países, possuindo maioria acionária em agências do México, da Argentina, da Colômbia e em alguns outros países. No final do ano 2002 deverão estar na Europa.

### O futuro

O futuro pode ser dividido em duas etapas. Uma de curto prazo, com concentração cada vez maior por alinhamentos porque ainda predomina a fria visão administrativa e financeira. Em um prazo mais longo será diferente porque boa parte do processo começa a ser re-visitado por não estar funcionando bem. Com a reeleitura desse processo os grupos locais de comunicação poderão ter mais força do que tem hoje.

---

<sup>146</sup> *Holding* é a empresa de participação acionário que reúne e controla as demais empresas do grupo.

Alguns entrevistados acham que o global não deveria estar no controle da argumentação e sim no modo de operar, em métodos de trabalho, de diagnóstico e de planejamento, permitindo que o resultado desse processo seja independente. É possível haver um tema aceito globalmente, mas não obrigatoriamente globalizar com o objetivo de controle ou de economia. Para ser líder mundial é preciso ser líder em cada país, mas, para atingir essa liderança, pode-se questionar se tudo deve ser igual em todos os países. Possivelmente não. Esse seria um pensamento mais moderno do que a nivelação feita pela globalização atual. Seria bom se ocorresse uma nova onda no sentido contrário, ou seja, em vez de 'pensar globalmente e agir localmente', pensar 'localmente e agir globalmente'. Parece que as empresas estão começando a voltar a ter o sabor local para conseguir um diferencial competitivo e, a partir daí, ir para o global.

Os entrevistados foram muito consistentes ao prever que o alinhamento tende a aumentar no futuro. As grandes marcas deverão estar em grandes agências multinacionais e as agências locais vão trabalhar com as empresas nacionais, o que não impede de conseguir desalinhar algumas campanhas internacionais, através de um excelente trabalho. Também poderão trabalhar com as multinacionais que possuem produtos/serviços locais ou sem volume suficiente para o alinhamento. Por exemplo, os anúncios da VW são puramente brasileiros. No caso dos concessionários de automóveis, as campanhas são locais e nem sempre tem a ver com o posicionamento da marca. A Procter & Gamble é globalizada e tem uma campanha totalmente brasileira para o sabão em pó Ariel, por recomendação da agência local. A globalização, portanto, não acabará com a complementação local. Sempre haverá um equilíbrio, sem que um prevaleça sobre o outro. Os dois tipos de agências vão coexistir, pois sempre vai ter um mercado que não vai estar preocupado com a internacionalização e sim em se beneficiar com o conhecimento internacional que possa ser provido por uma agência local.

Por outro lado, apesar da tendência das marcas globalizadas ficarem com agências globais, poderá existir campanhas cada vez mais regionalizadas e localizadas porque os grandes anunciantes também terão de lançar produtos com características de nicho. Conforme o mundo vai se globalizando e se homogeneizando, contrariamente vai surgindo a necessidade da individualização por parte do consumidor. A fragmentação das revistas e dos canais de televisão representa a busca da individualização por produtos e serviços de nichos.

Foi observado que o Brasil ainda está resistindo ao alinhamento, mas essa resistência vai diminuir no futuro. É um processo no qual todos estão se adaptando para ter uma ligação internacional por causa do fluxo de informações que não pode ser adquirida só com viagens. Na Argentina, Chile, México e Brasil as maiores agências são internacionais. Dentre as 20 maiores ainda há umas poucas agências que continuam nacionais: A Fisher, a Talent, a DPZ, a W/Brasil e a Propeg. As duas primeiras optaram por se internacionalizar e a W/Brasil também está seguindo o mesmo caminho porque, para ter um grande volume de negócios, precisará conquistar empresas internacionais que necessitam de redes internacionais. Enquanto modelo de negócio, o ganho de escala e a otimização dependerão da globalização, fazendo o mercado crescer com o predomínio das multinacionais.

Um entrevistado sente que vai acontecer uma mudança bastante grande ainda nesta primeira década do século XXI. Todos estão preocupados em encontrar um modo diferente de pensar comunicação e *marketing*, de conseguir melhor a ligação entre o produto e o consumidor. Cada vez mais o profissional tem que ser comunicador, ver a coisa como um todo e se vai existir um tipo de profissional cada vez mais completo, significa que vai existir um crescimento do 'pensar globalmente'. Ao mesmo tempo, existem inúmeros pequenos exportadores no Brasil recebendo assistência do governo e facilidades para exportar, permitindo prever o crescimento desse mercado globalizado. Se os produtores brasileiros começarem a exportar muito para a América Latina, as agências que os atendem poderão acompanhá-los, fazendo o caminho inverso dos americanos.

Vem ocorrendo também um grande conflito sobre o tipo de remuneração da comunicação porque os clientes costumam achar que as agências são aproveitadoras. O modelo está sendo repensado e, no futuro, está muito claro para alguns clientes estabelecer um *fee* e remunerar a agência de uma maneira honesta, para que possa manter o seu lucro e uma equipe de qualidade.

**Pergunta 11 - Em função das campanhas de CIMG, os clientes estariam se re-estruturando de forma diferente com respeito às atividades de comunicação? De que forma? Qual a relação entre o *marketing* do anunciante e as ações de comunicação?**

### Comentários

#### Reestruturação dos clientes

Cerca de metade dos entrevistados opinaram que não houve mudança na estrutura dos clientes. Estão apenas mais enxutas, mas não diferentes. Acreditam que não vai mudar, quando muito poderá ter na agência uma pessoa com um trâmite mundial, mas no cliente não. Nele existe mais o *marketing* institucional mais centralizado e que começa a se envolver com o *marketing* social, mas continua com o seu gerente de produto e o seu gerente de *marketing* para as marcas. Estão do jeito que estavam, só que impondo mais.

A tendência é ter todos os gerentes de produto falando inglês ou um terceiro idioma porque têm que se reportar a uma coordenadoria internacional ou fazer relatórios em inglês, mas é uma coisa que já vinha acontecendo. Hoje em dia os planejamentos integrados globalmente já vem com tudo pronto, basta não errar. O *marketing* só executa a estratégia estruturada no exterior, implementando o raciocínio. É diferente pensar e montar uma estratégia do que receber pronto e só aplicar. Hoje, os gerentes de produto são muito novos, não têm autonomia, apenas cumprem o estabelecido e não podem mudar nada, mesmo que enxerguem algo óbvio. É pago para executar e não para ter idéias, o que é uma pena porque muitas vezes têm tanta coisa para contribuir e que não é aproveitada.



O que acontece, às vezes, é a mudança nas funções, uma vez que o gerente de comunicação tem que fazer a ponte entre a agência do seu país e a coordenação da área ou com a matriz, com a intenção de vender a campanha criada localmente ou de trazer as campanhas globais para explicar para a agência. Os clientes locais têm uma estrutura diferente dos clientes globais.

Há casos de pessoas que são coordenadoras da América Latina, da Europa ou dos Estados Unidos, com a função de implementar a estratégia na região. Dependendo da empresa, o país mais importante costuma ser o coordenador. Como o Brasil é o principal país da América Latina, existe a tendência dos diretores de *marketing* do Brasil tornarem-se diretores de *marketing* da América Latina.

Os clientes estão procurando se adaptar. Um terço dos entrevistados informou que começam a acontecer algumas mudanças na estrutura dos clientes por causa da regionalização e da globalização, variando muito conforme a empresa. Há casos com diretores de comunicação regionais, Regional Communication Directors, onde cada um cuida de uma divisão. Outros têm um diretor de *marketing* de região, às vezes subordinado a um diretor de *marketing* estratégico, conceitual.

A Nestlé está se reestruturando totalmente no Brasil. Em vez de ter vários níveis hierárquicos, o presidente fala diretamente com o responsável pela comunicação, que, por sua vez, fala com os chefes de divisão responsáveis pela venda e pelo controle das marcas. Isso deu uma redução fantástica dos degraus para chegar ao presidente. Essas estruturas estão com quesitos diferenciados dos de antigamente, precisando preparar as pessoas para adquirirem um conhecimento de diversas culturas, entender o mundo e parar de defender só os aspectos locais.

Hoje em dia, é muito comum o gerente de produto ou de categoria não ser só gerente do Brasil, mas da região. Está se adaptando para esse pensamento maior e enfrentando níveis hierárquicos internacionais para aprovar uma campanha. O gerente de categoria é subordinado ao CEO do Brasil e ao gerente de comunicação da região, dentro de uma estrutura matricial, respondendo pela comunicação para uma pessoa e operacionalmente para outra. Eles espelham como a companhia encara a comunicação, se de uma forma globalizada, regional ou local. Existem empresas onde o departamento de *marketing* e o de propaganda são separados, em outras são juntos. A Unilever tem gerente de produto que responde tanto por preço e distribuição, quanto por publicidade. A Fiat não é assim. O gerente de *marketing* é responsável pelo produto e o de publicidade é um especialista que responde só pela comunicação de todos os produtos.

O sentimento é que as mesmas pessoas passaram a ter novas áreas de responsabilidade, especialmente a alta gerência, a presidência e o diretor de *marketing*. A área de responsabilidade do diretor de *marketing* era lidar com a gerência do produto, hoje envolve diversas áreas de atuação e cuida mais do sucesso do produto do que do seu desenvolvimento. Por exemplo, na Brastemp são muitas áreas que precisam envolver diversas pessoas para fazer uma discussão estratégica, por causa da diversidade dos cenários a serem analisados. Existiria espaço para uma nova área que visasse a integração de tudo, como um gerente de integração de *marketing*, respondendo para a alta gerência ou para a direção de *marketing*.

### A relação entre o *marketing* e a comunicação

Existe a percepção da existência de uma nova geração de *marketing* que vive pressionada pela voracidade das suas corporações, que se reflete nos seus relacionamentos profissionais e pessoais. Porém, o importante é ter um relacionamento do mais alto nível com os clientes, tanto pessoal como profissional, para que todos estejam felizes, cliente e agência. Para isso é preciso treinar a equipe para propiciar o melhor atendimento.

Antes era tudo separado: o *marketing*, a comunicação, vendas e produção. Cada uma definia o que queria. A comunicação fazia um plano estratégico para a marca e pedia para a agência definir qual a estratégia de comunicação. Agora o *marketing* está mais próximo das vendas, do produto e do mercado, não cuidando somente da comunicação e das estratégias das marcas. Dependendo de cada estrutura, essas áreas são separadas, mas estão cada vez mais próximas. O novo profissional está sendo preparado para manter o controle da estratégia de *marketing*, mas os clientes estão terceirizando, transferindo para as agências a execução da estratégia de comunicação que estava sendo discutida dentro da empresa. Muitas vezes o trabalho da agência é feito junto com o cliente, interferindo no *marketing* e na marca. E os clientes aceitam bem quando há consistência, uma vez que contra fatos não há argumentos, porque os profissionais das agências estão mais preparados para o pensamento estratégico, o que não era muito típico. A relação fica assim: quanto melhor o *marketing* do cliente melhor é a ação de comunicação, quanto melhor o *briefing*<sup>147</sup>, melhor a resposta. Para que uma ação seja efetiva tem que ter uma boa equipe de *marketing*.

Devido à alta rotatividade, uma vez que os gerentes de produto ficam de um ano a um ano e meio e vão para outra empresa, não dá tempo de criar vínculos no relacionamento. Muitos estrangeiros vem para o Brasil com contrato de 2 anos e regressam. As fusões também têm prejudicado o *marketing*. Por exemplo, a Unilever comprou a Refinações de Milho Brasil e a Arisco, mas está sendo difícil a integração das empresas. Esses fatos levam a um menor comprometimento com o trabalho ou com o produto, prejudicando o relacionamento com a agência.

A relação está muito questionada devido à insatisfação dos clientes porque existe uma distância entre o discurso e a prática. Ao se fazer uma campanha com *marketing* direto, ponto de venda ou outra disciplina, não significa que seja comunicação total. Por exemplo, um grupo de comunicação que tenha várias áreas de comunicação enfrenta uma concorrência interna por verbas e cada diretor de criação dessas áreas acha ruim o que o outro faz, dificultando a montagem de uma comunicação integrada. A solução é definir um conceito para a comunicação total e ter um só diretor de criação sob o mesmo teto, apoiado por uma equipe de design de embalagem, outra de *marketing* direto, de eventos e ações promocionais, um de Internet, de identidade visual, ponto de venda e propaganda, tudo no mesmo ambiente. Cada um na sua especialidade, o criativo que faz folheto tem o sonho profissional de ser o melhor, não é um criativo de propaganda frustrado. Por estar no mesmo ambiente, o arquiteto dentro da criação vai ajudar no visual das lojas do cliente.

---

<sup>147</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

Dessa forma o relacionamento com o cliente sai fortalecido se for competente. Essa é a maneira de entregar o prometido com o diretor de criação compromissado com a comunicação total. Nesse esquema, o atendimento e planejamento entram com a definição do conceito. Quanto maior for o relacionamento, maior será a integração.

Uma outra abordagem sobre o problema de relacionamento, tanto no cliente quanto na agência, é quanto à qualificação dos funcionários. Está sendo contestado o modelo no qual as pessoas acham que pensar é valor porque há pessoas que só pensam e outras que só operacionalizam. Neste sentido, tudo é valor. As pessoas que realizam têm de ser tão prestigiadas quanto as que pensam porque têm uma capacidade fantástica de realizar coisas, são ótimas realizadoras, mas ficam maculadas com esta condição. A agência tem procurado achar um modelo dentro do sistema participativo, ainda não aprovado, devido aos seus prós e contras, mas precisaria existir algo onde todos tivessem o pensamento da comunicação integrada, sem alguém para pensar ou mandar e outra para fazer. Todo o mundo seja quem está criando o folhetinho ou quem está mandando os promotores distribuí-lo, todos precisam ter a visão do que se está querendo. Sem isto, é normal que as pessoas mudem as coisas quando não sabem porque estão fazendo aquela tarefa, dão o seu toque de criatividade e, geralmente, provocam o erro.

Quatro entrevistados (22%) disseram que a relação entre o *marketing* e a agência tem mudado sim, está mais próxima. No passado, o cliente era o *expert* no seu negócio e a agência em publicidade. E o cliente respeitava isso. Hoje em dia, a agência continua sendo especialista em publicidade, mas tem de conhecer muito bem o mercado, o *marketing* e o negócio do cliente, a concorrência etc. Um profissional competente de planejamento e atendimento vai dizer coisas que só um diretor de *marketing* diria. A dinâmica mudou muito aproximando a agência do cliente em termos de universo de diálogo. Como as dificuldades são maiores, o cliente continua a se apoiar na agência, que funciona como um alicerce, trabalhando junto e dando idéias. As funções agora são diferentes, mas não necessariamente há uma nova estruturação. A relação entre os dois é mais intensa, a agência tem que estar mais enfronhada nos negócios do cliente e este precisa da ajuda da agência para atuar nas diversas disciplinas de comunicação.

Um entrevistado observou que a relação está do mesmo jeito e outro que o relacionamento entre o *marketing* do anunciante e a agência está pior para as marcas globais. A partir do momento em que ela desenvolvia toda a estratégia era muito mais parceira do cliente. Hoje não pode fazer muita coisa com a comunicação, então, tenta fazer o possível para chegar a um bom resultado, o que não é a mesma coisa do que entrar no negócio do cliente, entender o que está acontecendo e desenvolver a estratégia localmente.

**Pergunta 12 – Você tem conhecimento se as agências e/ou os clientes estariam formando um database para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG? Caso positivo, qual seria o nível de desenvolvimento em que se encontra o database para fins de comunicação integrada? O que pensa a respeito?**

## Comentários

A maioria dos entrevistados não tem notícias sobre a implementação de *database* para assessorar o desenvolvimento de campanhas de CIMG no Brasil porque os grupos internacionais já estariam fazendo na matriz. Não perceberam um movimento no sentido de ter um pólo brasileiro para dar uma contribuição específica desses conhecimentos. Foi observado que os grupos são regidos por financeiros, o que faz uma grande diferença no grau de ferramentas que disponibiliza para a comunicação. Quando fazem algo é por estar reagindo a uma demanda, tanto por parte da agência quanto do cliente. Por outro lado, os grupos locais de agências não têm porquê investir em *database* por não terem acesso as megas contas internacionais que permitiriam o retorno sobre o investimento.

Alguns poucos entrevistados acharam que a informação vem ficando cada vez mais pobre. Talvez, devido à rotatividade das agências em relação aos clientes, a implantação do *database* ficaria prejudicada porque elas naturalmente não contemplem a possibilidade de usufruir dos dados a médio ou longo prazo. A própria pressão por resultados financeiros nas agências e clientes tem adiado certos investimentos, causando problemas aos profissionais que fizeram cursos no exterior e estão cientes do que necessitam. Seria muito bom se existisse o *database*, porém é mais comum o uso de pesquisas.

Três entrevistados informaram que o *database* está numa fase inicial e as empresas que estão tentando fazer isso há alguns anos obtiveram pouquíssimos resultados. Talvez o alinhamento das agências tenha facilitado esse movimento por uma exigência dos clientes. Ouviram falar em universalidade de pesquisa, quando se usa a mesma estrutura para ser aplicada no mundo todo. Naturalmente, uma pesquisa feita nesse nível vai para uma central de dados do cliente, mas não chega a ser um *database*. Em um sentido contrário, há empresas voltando a pensar de forma localizada, preocupando-se apenas com o patrimônio da marca no seu mercado para ter um melhor diferencial competitivo.

Cinco outros entrevistados (28%) afirmaram que a consciência do *database* já existe dentro das agências, precisando a sua formatação para armazenar e usar as pesquisas realizadas pelos clientes no mundo inteiro, mas não puderam precisar em que nível se encontra. Aham importante que as pesquisas sejam feitas periodicamente, mesmo representando um alto investimento devido à sua dimensão global. Parece existir um banco de dados dos diferentes projetos de vários clientes, com resultados de pré e pós-avaliação de campanhas, para saber se tiveram resultado, conseguiram bom entendimento e se estavam no caminho certo, mas na realidade não seria um *database*. AArt Company, uma agência com 19 anos de mercado, foi citada por possuir um arquivo de experiências com a finalidade de serem adaptadas para atender a uma situação específica, mas não estão formatadas dentro do conceito técnico do *database*.

Por não existir tecnologia, está negociando com uma empresa americana para trazer conhecimentos de varejo para assessorar um cliente porque tem poucos estudos sobre como o consumidor se comporta e se relaciona emocionalmente no varejo.

Geralmente, as empresas varejistas têm dados de consumo, ticket médio, variedade de produto, *mix* de produto, frequência e outros, mas sabem muito pouco sobre o comportamento do consumidor dentro da loja.

Seria pretensioso dizer que agências e clientes estruturaram um *database* para monitorar, controlar e aferir os esforços regionais. Em seu lugar foram citadas várias iniciativas, a saber:

□ Em uma agência, costumam ser feitas reuniões ao final de cada campanha regional para saber o que deu certo ou errado. O resultado é transformado em um documento chamado *Letters Learned* que é distribuído tanto aos que participaram quanto aos que não participaram do projeto. Ao se ter uma nova campanha regional aquele documento é revisto e discutido, mas não seria um *database*. Talvez isso soe pouco sofisticado, mas tem bom senso, tem a experiência do pessoal envolvido, não ocupa um tempo desproporcional e dá uma boa orientação para os novos esforços. Apesar do *database* ser uma boa iniciativa profissional, o número de campanhas regionais por ano ainda é pequeno e, portanto, não é preciso uma métrica tão criteriosa de mensuração, provavelmente porque o investimento de tempo e de trabalho seria desproporcional.

□ A McCann tem uma pesquisa internacional chamada *Pulse*, que fornece dados sobre o comportamento do consumidor por classes sociais, faixa etária, etc. em várias categorias de produtos e serviços. O levantamento é feito semanalmente em mais de 200 países e essas informações são disponibilizadas na Internet. Outras agências costumam comprar pesquisas no mercado porque é caro manter esse sistema.

□ Um entrevistado, que também desconhece quem esteja usando *database*, acha que precisaria analisá-lo para saber o que seria relevante para determinada marca. Em sua opinião pode-se descobrir qualquer informação na Internet, o problema é como analisá-la. Aí estaria o diferencial, uma vez que não adianta ter milhões de dados e não saber o que fazer com eles. Citou que a Ogilvy tem um *site* sobre *best practices*<sup>148</sup>, com todos os casos de sucesso disponibilizados na Internet para conhecimento do próprio grupo.

□ Houve duas citações sobre grandes clientes que possuem um comitê de comunicação para avaliar resultados de campanhas e estão se organizando para ter um banco de dados, com imagens e anúncios prontos para usar. Isso seria bom profissionalmente e ajudaria a reduzir custos. Outros estão criando até um departamento de *marketing* inteligente, mas ainda estão na fase inicial.

□ As lojas Besni de roupas e calçados, líderes no setor de lojas de rua na Grande São Paulo e baixada Santista, lançou experimentalmente o cartão Besni que vai permitir a criação do *database* e a C&A usa mais o seu cartão para a parte financeira, mas fornece também informações para fazer comunicação dirigida e ofertas, sendo considerada um *benchmarking* no setor. Alguns varejistas estão se encaminhando neste sentido.

---

<sup>148</sup> *Best practices* significa melhores práticas.

□ Parece ser prática comum comprar os filmes premiados em Cannes como um *benchmarking*, para serem analisados no momento de fazer uma campanha para um produto globalizado.

Com relação ao *database* para o *marketing* de relacionamento especificamente, clientes e agências ainda estão no início. A base estaria nos programas de gerenciamento, que são programas padronizados com funções específicas e mais fáceis de implantar, mas não aceitam modificações locais, Impedindo a sua aplicação a situações específicas do mercado.

### **Pergunta 13 – As agências aqui no Brasil dispõem de profissionais capacitados a desenvolverem CIMG para os seus clientes?**

#### **Comentários**

Todos os entrevistados afirmaram que os profissionais de comunicação brasileiros estão preparados para desenvolverem CIMG para os seus clientes, principalmente na área de criação, mas, também, no planejamento e na mídia. Basta ver o grande número de prêmios recebidos e o reconhecimento internacional da propaganda brasileira. Esse sucesso internacional em comunicação tem exposto os brasileiros ao universo, além fronteiras. O profissional de planejamento também é muito capaz, porém não tem a prática porque o Brasil não costuma liderar processos internacionais.

Os entrevistados acrescentaram que com maior ou menor experiência, o Brasil tem profissionais do maior naipe, sendo considerados muito bons, apesar de serem poucos porque tem poucas agências. O criador e o planejador brasileiros têm capacidade para resolver um problema mundial devido ao seu perfil: são mais abertos, têm uma forma de ver as coisas e de encarar problemas, diferente do resto do mundo. A própria sensibilidade do brasileiro é maior do que a de um europeu, tal característica faz parte do povo, da cultura, da miscigenação de raças, por isso é que consegue se destacar naquilo que exige sensibilidade. Esse pessoal estuda, vai a palestras e viaja, expondo-se ao universo tanto nacional quanto internacional. Está acontecendo um processo muito bom de qualificação e de conscientização das pessoas, mas há ainda aquelas que não entenderam o processo da integração. A idéia da união das pessoas dentro das empresas em torno de um objetivo está evoluindo de uma fase embrionária para a intermediária, sendo necessário maior treinamento.

Há indícios de que os publicitários estão acordando para um novo tipo de profissional, talvez com mais experiência de cliente, com formação de administração e *marketing*. Um bom profissional de atendimento precisa ser um bom planejador, ser estratégico e saber como funcionam os clientes e as suas marcas.

A nova geração sabe mais e está familiarizada com a navegação digital. Está mais preparada porque já está tudo construído, é só atuar. O que falta é disciplina. Quando se faz uma campanha global tem que estar muito mais atento ao uso e à característica dos mercados do que normalmente se faz. Não basta só um bom *briefing*<sup>149</sup>, precisa considerar que uma idéia brilhante pode funcionar no Brasil, mas se não tem a linguagem universal de uma Nike, de uma Pepsi, que é um dos exemplos mais ricos de comunicação global, não vai funcionar.

Existem alguns profissionais experientes que já transitaram entre clientes, área comercial, *marketing* direto e promoção, que poderiam conceber um projeto, mas não têm a oportunidade onde estão alocados. Os que estão qualificados para assessorar uma comunicação global não têm esse foco porque o conhecimento da globalização está apenas nas grandes agências que, por sua vez, não costumam estar orientadas para a comunicação integrada. As grandes redes até compraram outras unidades para trabalhar em *marketing* direto, promoção, entre outras, mas não as integram nem desenvolvem o planejamento integrado. Quem está atuando na integração da comunicação são as empresas alternativas que estão buscando uma nova genética, um novo modelo de atuação, mas não estão atuando em projetos globais. Não é, portanto, uma questão de qualificação, mas uma questão de foco. Foi mencionado que o processo da comunicação integrada é mais custoso e menos rentável do que o processo publicitário.

Na avaliação no festival de Cannes, que é a única referência que existe, as agências brasileiras foram eleitas como as melhores do mundo por quatro anos consecutivos. Apesar de ser uma avaliação subjetiva, não deixa de ser um atestado conferido pelos representantes de todo o mundo. Isso refletiria um pensamento globalizado por parte dos brasileiros, dado que houve um entendimento das suas idéias nesse fórum mundial. Os entrevistados consideram também que o Brasil tem as melhores campanhas do mundo, não só em criação, mas planejamento porque uma grande campanha não é desenvolvida só pelos criativos. Também em Cannes, o Brasil é reconhecidamente o país que desenvolve conceitos muito fortes de campanhas globais, sendo classificado entre os três ou quatro melhores países do mundo em criatividade.

Algumas agências internacionais que estão no Brasil, às vezes são convidadas pela sua matriz para participar com seus talentos brasileiros de algum projeto mundial. No mundo globalizado os projetos maiores estão lá fora, as empresas daqui são menores e fica difícil um menor mandar alguma coisa para o maior. Vários exemplos dessa contribuição brasileira foram citados, envolvendo não só a criação, mas o planejamento e à mídia:

- uma agência local está desenvolvendo um projeto de arquitetura de marcas para uma multinacional;
- a Y&R fez muitas campanhas no Brasil que foram para mercados globais;
- a Full Jazz é fornecedora de uma série de mecanismos de Internet para a Berlitz mundial;

---

<sup>149</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

- outra agência participa da comunicação global da Pepsi Cola, da Visa, da Audi e da Texaco, tanto em planejamento e em criação;
- têm campanhas inteiras desenvolvidas por times de atendimento, criação, planejamento e mídia do Brasil que resultaram em campanhas internacionais para a Microsoft, Coca-Cola, Nestlé e Motorola;
- quando veio uma campanha da MasterCard dos EUA, foram desenvolvidos filmes no Brasil para a América Latina, que acabaram voltando para os EUA e foram para a Europa;
- o lançamento do Viagra com o Pelé foi uma campanha criada no país e exportada para a Europa e Ásia.

Considerando que a capacitação mais forte está na criação, depois mídia e planejamento, um entrevistado comentou que:

“O planejamento deve ser a maior carência. Tem um sortimento muito maior de bons criadores e não sei em que nível as pessoas conhecem metodologia para fazer planejamento. O profissional de planejamento é diferenciado e hoje, o atendimento não tem a força que tinha antes. Nós somos profissionais de atendimento que aprendemos a planejar e o planejamento virou um negócio à parte, em separado, o que acho uma pena. Justamente o maior valor do atendimento era essa capacidade de planejar, de ter uma postura para orientar o cliente. E não sei o quanto que se conhece de comunicação integrada, desse conceito que você coloca convergindo para a marca. É também uma questão de mercado, de gerar aqui no Brasil uma campanha global. Não tivemos essas oportunidades, porque os chefes estão lá e não aqui”.

O ferramental na área de planejamento foi considerado muito ruim, pois se passaram muitos anos sem investir nessa área, não houve desenvolvimento de *softwares* e companhias que pudessem ajudar. Nos últimos dois anos, algumas empresas que têm esse pensamento globalizado começaram a investir em pesquisas no Brasil. O grupo WPP foi o primeiro comprando 30% do IBOPE, com a intenção de trazer as outras companhias de pesquisa que tem no mundo. A Marplan também foi vendida para uma companhia inglesa chamada Ipsus, e está fazendo uma revolução lançando produtos na área de pesquisas para o planejamento. No entanto, leva tempo para formar as pessoas. Vai começar um processo de valorização dessa área por causa dos *softwares* de pesquisa para a área de planejamento que analisam o comportamento das pessoas versus o consumo de produtos, entre outras coisas. Não considera mais a parte demográfica, mas considera o consumidor em relação ao produto. Essas ferramentas serão também muito necessárias e muito úteis para a criação. O que tínhamos até agora eram as reuniões de grupo.

Outro entrevistado comentou que talvez fosse oportuno refletir sobre o aspecto estratégico porque ele está muito fraco lá fora, restringindo-se a fazer pesquisas, escrever um relatório e tirar algumas conclusões. Por isso a comunicação global corre tanto risco porque esse tipo de postura acaba esbarrando na muralha do estilo de vida.



Se os profissionais brasileiros fossem buscar técnicas e sistemas de maior profundidade, talvez pudessem dar uma contribuição mais profunda por serem inovadores e audaciosos. Começa a haver uma percepção por parte das grandes empresas de que o talento brasileiro é capaz de levar a *insights*<sup>150</sup> mais eficazes e interessantes.

## 6.9 – CONCLUSÕES DA PESQUISA – 1ª. e 2ª. ETAPAS

### *Termos e definições*

Investigada na 1ª. etapa de forma espontânea, as expressões Comunicação Global e Propaganda Global já eram do conhecimento dos entrevistados. No entanto, Comunicação Integrada de *Marketing* Global, apresentou um índice de conhecimento menor do que as duas anteriores (81%), mas, mesmo assim, bastante elevado. Na etapa 2, também foi registrado um alto nível de conhecimento do termo CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

As agências entendem como Comunicação Global:

‘a aplicação da mesma estratégia, utilizando as diversas ferramentas de comunicação, para internacionalizar o posicionamento da marca, em alguns países ou em todo o mundo, com uma única linguagem. A Propaganda Global está integrada à Comunicação Global e ocorre quando ‘é utilizada a mesma campanha mundialmente, podendo haver adaptações das peças publicitárias a cada região ou país, para obter melhores resultados de comunicação’.

Portanto, a Comunicação Global é mais abrangente do que a Propaganda Global, uma vez que esta só se refere à ‘propaganda’ em si, é específica e está inserida na primeira.

Cerca de 57% expuseram de forma espontânea o que entendem por CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, a saber:

CIMG é a utilização integrada de todas as ferramentas de comunicação, dentro de uma mesma estratégia de *marketing* global. São considerados os aspectos locais de *marketing* dentro de uma estratégia de comunicação internacional que visa comunicar um posicionamento/conceito mundial, através de um trabalho unificado em todo o processo e convergindo para a consecução das metas de *marketing* e dos objetivos pré-determinados para a marca.

Um grupo menor de 19% entende a CIMG de modo mais restrito, somente como a comunicação da marca em nível global, dentro de uma estratégia, mas sem levar em consideração os aspectos de *marketing*.

---

<sup>150</sup> *Insights* significa os valores e comportamentos importantes para o consumidor

A nova definição de CIMG proposta na pesquisa por mim, elaborada a partir das definições dos vários autores investigados no item ESTADO DA ARTE, foi considerada correta por parte de todos os entrevistados da 2ª. etapa, a saber:

CIMG é o planejamento de comunicação integrada de *marketing* global que parte da análise de valor para o consumidor com o fim de definir o posicionamento da marca. Utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada e interligada com as estratégias de *marketing* da organização, permitindo a aplicação única do conceito em todos os países, mas tendo a flexibilidade de permitir adaptações, quando necessário.

Comparando-a com a explicitada espontaneamente pelos entrevistados na 1ª. etapa da pesquisa, percebe-se que são muito semelhantes. Com base na opinião dos entrevistados, considereei oportuno aperfeiçoar a nova definição proposta introduzindo a noção de 'objetivo', tornando o texto mais explícito e substituindo a noção de planejamento por processo. Proponho:

CIMG é o processo de comunicação integrada de *marketing* em nível global, que começa com a análise do consumidor (ou cliente potencial) para detectar os valores de comportamento universais, com o propósito de definir o conceito da marca, agregando-lhe valor e distinguindo-a da concorrência. Este posicionamento permitirá a criação de mensagens claras e consistentes que visam influenciar o comportamento do público interno ou externo ao maximizar a sua satisfação. Para isso, utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada e devidamente interligada às ações de *marketing* e aos objetivos da empresa, considerando a filosofia e estrutura operacional da organização. Permite a aplicação única do conceito da marca nos programas de comunicação, em todos os países, mas tendo a flexibilidade para adaptar estratégias e peças publicitárias em casos específicos, com a finalidade de melhorar a efetividade da comunicação.

A primeira definição pesquisada foi considerada correta, assim como o pensamento globalizado da comunicação, mas seria de difícil aplicação devido às inúmeras variáveis que influenciam a definição do conceito, a estratégia criativa e a execução das peças publicitárias. Foi externada uma grande preocupação sobre a necessidade de adaptação às condições locais de cada país ou região para que a campanha consiga motivar o seu público. Se o planejamento e o posicionamento das marcas realmente partissem da análise de valores dos consumidores, a comunicação global possivelmente seria diferente do que se tem visto. Este aspecto foi consistente nas duas etapas da pesquisa. Em outras palavras, os entrevistados acham que as campanhas globais, de um modo geral, não estão conseguindo a eficácia pretendida.

### Empresas e produtos

O tipo de companhia, a categoria e o tipo de produto parecem influenciar a possibilidade da marca adotar um posicionamento global único. Produtos destinados a públicos que possuem os mesmos valores em qualquer país, assim como aqueles de maior valor agregado, que são sofisticados e com alta tecnologia, parecem ser mais adequados à prática da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

Os seguintes produtos foram citados com maior probabilidade de assumir um conceito global: refrigerantes, tênis, creme dental, produtos de higiene e limpeza, *whiskies*, relógios, canetas de marca, bancos, automóveis de luxo e produtos de moda e de informática.

### Conceito, estratégia e peças publicitárias

Devido ao grande número de variáveis intervenientes, houve uma certa dificuldade em fazer um julgamento genérico sobre a aplicabilidade de três áreas investigadas - o conceito, a estratégia criativa e as peças da campanha - em um projeto de CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global. No entanto, as opiniões expressaram existir maior probabilidade de um conceito de marca ser realmente mundial do que a estratégia criativa, e as peças publicitárias têm ainda menores chances. Em um sentido decrescente, o conceito ou posicionamento seria de mais fácil adoção internacional, a estratégia criativa já sofreria restrições e as peças restrições ainda maiores, devido à necessidade de utilizar uma linguagem que fale mais de perto com os consumidores. Este aspecto foi consistente nas duas etapas da pesquisa.

O importante no processo de comunicação seria preservar o DNA da marca e do produto (posicionamento). A partir dessa base, poder-se-ia adotar qualquer estratégia criativa ou peças publicitárias para a campanha.

Para que a CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global tenha sucesso seria importante considerar:

- os aspectos transculturais da marca que permitam ultrapassar as fronteiras dos países porque estaria utilizando os valores culturais comuns aos diversos povos;
- o estágio de desenvolvimento das marcas e dos mercados porque mercados em desenvolvimento e novos produtos geralmente não se comportam da mesma forma que produtos já estabelecidos e/ou atuam em mercados maduros;
- os hábitos de mídia de cada país ou região também precisam ser levados em conta;
- a verdadeira preocupação em fazer uma boa comunicação, através de um processo de diálogo entre as partes envolvidas;
- e o uso adequado do mix de ferramentas de comunicação convergindo para o mesmo objetivo da marca.

As vantagens da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global estariam:

- na economia de escala, devido ao rateio dos custos de produção entre os países participantes;
- na economia de excelência, pela elevação da qualidade em todas as áreas devido à utilização dos melhores talentos;

- na centralização das informações;
- na maior facilidade de coordenação internacional;
- no maior controle internacional;
- na manutenção da unidade e uniformidade da comunicação, mas permitindo certa flexibilidade e agilidade;
- na otimização do processo através da transferência de conhecimentos;
- nas maiores verbas que auxiliariam os valores de produção, melhorando a sua execução.

### Adaptação de campanhas

O ônus da prova para convencer a matriz a mudar uma campanha global está sempre do lado da agência local porque vários fatores podem dificultar as modificações ou adaptações de campanhas globais, a saber:

- o reconhecimento da campanha mundial pela alta direção da empresa;
- a prepotência das empresas que ditam as suas crenças sem considerar o fator humano interno e do mercado;
- a imposição da matriz pode desmotivar as gerências locais não levando em conta o conhecimento específico que têm do mercado local;
- a submissão dos gerentes às regras e imposições dos seus superiores visando proteger suas carreiras, em vez de trabalhar para o sucesso da marca;
- essa imposição também desmotiva a agência porque é impedida de contribuir criativamente para o processo;
- o controle das campanhas para evitar desvios pode conduzir a erros;
- a preocupação de perseguir obstinadamente a unidade da campanha, correndo o risco de engessá-la, conduzindo o processo sem inteligência e sensibilidade;
- marcas mundiais de maior expressão e faturamento costumam ter maior rigidez para adaptações.

A barreira mais clássica contra a adoção de campanhas internacionais é a síndrome do *NIH – Not Invented Here*, reação comum entre agências e anunciantes. Essa resistência tende a diminuir a medida que os profissionais vão ganhando maturidade. Em função dessa resistência, as redes internacionais de agências costumam serem usadas pelos clientes para implementarem campanhas globais, ajudando-os a convencerem as suas filiais a adotarem as diretrizes traçadas, facilitando a tarefa dos clientes locais nesse trabalho de convencimento.

O tamanho do mercado e da filial no contexto da empresa multinacional, ajudam a aumentar as oportunidades de alterações nas campanhas globais, uma vez que ela é responsável em apresentar bons resultados financeiros.

Nesse sentido, devido à importância do mercado brasileiro e das filiais das multinacionais, as casas matrizes costumam serem mais flexíveis em aceitar as modificações das campanhas globais sugeridas pelos escritórios.

### Processos e relacionamento

Não foi possível precisar com clareza se a idealização do processo da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global nasceu na agência ou no cliente, mas 1/3 dos entrevistados indicou que a liderança do processo partiu dos clientes.

O processo de adoção de campanhas globais tem muito a ver com o grau de liberdade que a matriz dá às suas filiais. Isso varia conforme a empresa, mas costuma ser imposto pela diretoria, de cima para baixo. Há gerências locais passivas que simplesmente repassam as ordens, acomodando-se ao sistema interno, e outras são mais arrojadas abrindo um diálogo com a matriz na defesa dos interesses locais.

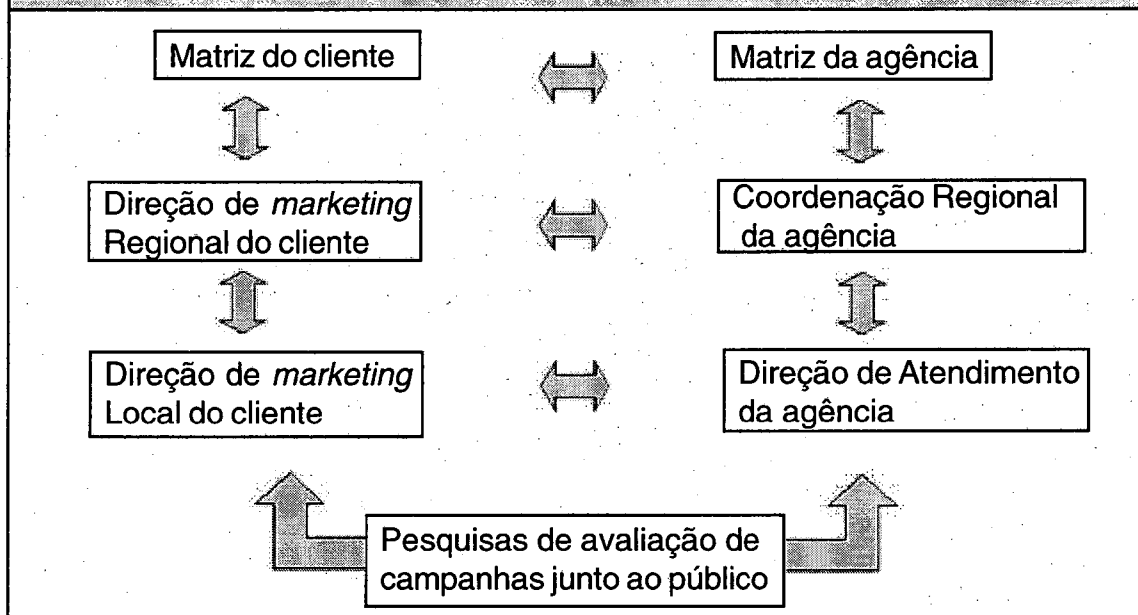
A agência local, devido ao seu conhecimento do mercado e sensibilidade, deveria ser reconhecida pela matriz dos clientes, permitindo adaptações das estratégias e/ou peças publicitárias para melhorar a comunicação com o público. Nesse sentido, alguns clientes e agências estão se envolvendo cada vez mais no processo de implantação das campanhas globais, criando níveis de coordenação regional e internacional. É comum a formação de um grupo de trabalho composto por criativos de vários países chaves para desenvolverem projetos mundiais, constatando-se que vários profissionais brasileiros têm participado desse grupo. A aprovação de campanhas internacionais costuma ser feita no mais alto nível da diretoria do cliente.

Quando a companhia tem uma mentalidade regional ou global, fica mais fácil a adoção de campanhas internacionais, mantendo coerência, solidez e identidade.

Os processos variam com maior ou menor flexibilidade, conforme a empresa, mas costumam seguir o modelo representado na figura 5.6, sendo comum o trabalho de parceria entre cliente e agência. O relacionamento entre cliente e agência ocorre em diversos níveis hierárquicos, sendo que cada um comunica-se com o seu par e dentro de cada empresa. Dessa forma, evita-se o cruzamento de informações e, principalmente, das decisões tomadas, ordenando melhor o processo. Em outras palavras, um determinado nível não deve se relacionar diretamente com outro que esteja acima ou abaixo do seu. Por exemplo, o cliente nacional não deve se comunicar diretamente com a coordenação regional da agência e *vice-versa*, sem passar primeiro as informações para os executivos de mesmo nível.

Essa disciplina de trabalho é importante para o fluxo harmonioso do sistema de comunicação interna. Na base de tudo estão as pesquisas realizadas junto aos consumidores para determinar os seus valores, necessidades e desejos, mas as informações não se restringem apenas aos dados de mercado, pois comportam todas as idéias e planos que venham a fazer parte da CIMG.

**Figura 6.7 – Modelo de Relacionamento Participativo entre Cliente e Agência**



Fonte: elaborado pelo autor

Vale mencionar que a informática tem ajudado muito o processo de adoção de campanhas mundiais porque facilita a comunicação e agiliza a decisão sobre possíveis modificações a serem introduzidas.

Alguns entrevistados acham que as campanhas globais são menos efetivas do que as regionais e, estas, menos efetivas do que as locais, ou seja, à medida que aumenta a cobertura geográfica da campanha as sutilezas de cada mercado vão se perdendo porque é necessário atender a valores mais universais, deixando de incorporar detalhes que tenham maior relevância por parte dos consumidores. Portanto, é necessário avaliar se o resultado final da campanha apresentará um saldo positivo entre os valores universais em comparação com os locais.

#### Alinhamento/desalinhamento

Aproximadamente 1/3 dos entrevistados foi a favor do alinhamento de contas em redes internacionais de agências, 1/3 foi contra e o terço restante ficou indiferente, considerando nem bom nem mau.

O alinhamento internacional de contas em uma rede de agências pode enfrentar alguns problemas:

- algumas multinacionais ainda não estão totalmente alinhadas, continuando a trabalhar com agências independentes em alguns países;
- o cliente local fica refém da agência porque recebeu a determinação de trabalhar com ela, mas, por outro lado, ele pode exercer maior pressão sobre a agência;
- se a agência local não apresentar bons serviços não terá maiores conseqüências;
- algumas filiais são obrigadas a manter uma equipe para atender ao cliente, mesmo com prejuízo financeiro;
- exige profissionais mais qualificados e existe o ego das pessoas envolvidas que advogam maior autonomia para projetar suas carreiras.
- falta agilidade e autonomia, portanto com maior rigidez no processo;
- pode haver carência de estudos de mercado adequados;
- o grande tamanho da rede torna mais difícil a aproximação das pessoas e o reconhecimento profissional, assim como podem ocorrer falhas na transmissão das informações, prejudicando os projetos;
- as agências precisam aprender a transportar uma experiência bem sucedida em um país para os demais;
- o alinhamento estaria acontecendo na estratégia e no posicionamento da marca, mas ainda não estaria ocorrendo a integração da comunicação;
- a economia de escala em produção não será vantagem se a campanha não for adequado ao mercado;
- na ânsia de montar uma rede global de agências, muitas abrem filiais sem terem negócios suficientes para mantê-las, prejudicando a qualidade da comunicação;

As vantagens estariam:

- na maior tranquilidade para clientes e agências, por ser uma medida inteligente e prática, uma vez que a comunicação e o *marketing* estão alinhados dentro de um mesmo grupo;
- o alinhamento é positivo para marcas mundiais pela possibilidade de exportar campanhas para vários países, evitando a necessidade de criar em cada um, sem nenhuma unidade nas mensagens;
- a manutenção do conhecimento dentro de uma mesma casa é enriquecedor porque permite exercer o controle para manter o mesmo pensamento estratégico, manter o mesmo grau de exigência, usar as mesmas ferramentas de trabalho, provocando uma sinergia;
- a rapidez de resposta pode ser aumentada devido à troca de informações ao utilizar idéias bem sucedidas em outros países.

O desalinhamento de campanhas internacionais, conferindo maior flexibilidade às filiais, poderia ocorrer quando:

- a alta direção da empresa percebe que está tendo prejuízo em algum mercado;
- precisa aumentar a participação no mercado;
- precisa de maior competitividade;
- o mercado de um país é muito grande e importante.

É indispensável que as agências nacionais se integrem a alguma rede internacional para poderem participar do processo de globalização e da troca de informações. O processo já começou no Brasil. As maiores agências nacionais foram adquiridas pelas grandes redes, mas continuam tendo uma participação acionária. Por outro lado, agências independentes locais têm a possibilidade de trabalhar contas internacionais quando marcas e produtos são locais ou quando o mercado é importante para a empresa, merecendo uma atenção mais específica.

Algumas poucas agências brasileiras estão iniciando o processo de internacionalização, adquirindo filiais no exterior. Estão, também, estruturando-se em grupos de comunicação para oferecerem várias disciplinas aos seus clientes em função da comunicação integrada. Como potencial, existe um grande número de empresas brasileiras exportadoras que poderão precisar dos serviços das agências de comunicação.

#### Tempo de desenvolvimento

Foi difícil precisar o período de tempo necessário para o desenvolvimento de uma campanha de CIMG, desde a definição do conceito até a produção das peças publicitárias. No entanto, houve um certo consenso de que as campanhas nacionais costumam ser desenvolvidas dentro de um prazo de 3 a 4 meses, enquanto as internacionais demorariam por volta de um ano. Portanto, aproximadamente, uma campanha de CIMG poderia tomar um tempo 2 a 3 vezes maior do que uma de CIM.

De uma maneira geral, o desenvolvimento de campanhas nacionais poderia ser dividido em 3 etapas principais:

- 1ª. etapa - pesquisa e análise de dados - 60 dias
- 2ª. etapa - *insight* e criação da campanha – 10 a 15 dias
- 3ª. etapa - produção da campanha – 45 a 60 dias

O processo da CIMG vem sendo intensificado há mais de 10 anos, auxiliado pelas facilidades propiciadas pela *Internet*. No entanto, observam-se movimentos contrários à globalização em várias partes do mundo, partindo de países, etnias e religiões que manifestam a sua necessidade de independência e identidade própria. Esses fatos alertam para a necessidade de maiores cuidados nas definições da CIMG.



### Sistema ideal

Parece não existir um sistema, estrutura ou procedimento ideal de CIMG, que esteja sendo adotado pela maioria das empresas e agências, devido à sua grande complexidade. Segundo os entrevistados, seria utópico supor que todos venham a ter a mesma informação, ao mesmo tempo, em todos os lugares e que tenham o mesmo comportamento. A principal razão da dificuldade estaria na direção do processo de dentro da empresa para fora quando deveria ser de fora para dentro, partindo do mercado.

O sistema ideal deveria estar baseado no respeito ao consumidor, considerando suas diferenças e não pela imposição da empresa. O apoio da alta diretoria e de líderes dedicados ao processo, com amplo acesso aos diferentes escalões para obter agilidade nas decisões, também seria fator de sucesso. Um processo participativo e seletivo, partindo dos escritórios para a matriz através dos níveis hierárquicos, permitiria escolher a melhores opções de campanhas para serem testadas junto ao público antes da aprovação final. Entretanto, o envolvimento de muitas pessoas no processo poderia dificultar a tomada de decisão porque a busca de um denominador comum para a campanha mundial poderia conduzir a um resultado mediano, perdendo a sua eficácia.

Alguns clientes costumam fazer concorrência entre as agências para determinados projetos, prejudicando a continuidade do relacionamento. Nesses casos, as opiniões apontaram para o perigo de passar conceitos e estratégias para agências que, em futuro próximo, poderiam trabalhar para a concorrência. Por seu turno, a falta dessas informações prejudicaria a manutenção da linha da campanha.

### Pesquisas e avaliação

A realização de pesquisas é fundamental para melhor conhecer o consumidor e sua em relação a marcas e categorias de produtos em diferentes mercados. Isto permitiria a criação de conceitos globais porque a convergência de sentimentos e percepções semelhantes dos consumidores facilitaria a implementação dos projetos de comunicação integrada, permitindo a sua duplicação em outros países. No Brasil, o conceito e as peças de campanhas costumam serem testadas para averiguar a sua aceitação por parte do público.

Parece ser predominante a avaliação subjetiva de campanhas, baseadas no ponto de vista do cliente e da agência, ou por meio de comitês de avaliação, indicando uma deficiência nos procedimentos de mensuração. Foram consideradas insuficientes ou primárias as pesquisas de mercado utilizadas para essa finalidade. Criticaram que as avaliações, de um modo geral, não são feitas com continuidade, não costumam considerar os investimentos em mídia, nem fazem comparações com outras campanhas para uma melhor aferição dos resultados.

Normalmente as pesquisas são realizadas antes (pré) da realização da campanha ou depois (pós), procurando saber a sua aceitação ou rejeição por parte do público. Internacionalmente são usadas métricas padronizadas e aplicadas em todos os principais países que participam do projeto, para permitir a consolidação e comparação dos dados. As agências manifestaram o desejo de ter mais acesso aos resultados das campanhas.

Cerca de 1/3 dos entrevistados considera os aspectos mercadológicos como a melhor forma de medir resultados, tais como: dados de vendas, participação no mercado, aumento de serviço, lembrança da marca (*recall*) e percepção da imagem do produto.

Várias agências desenvolveram ferramentas de pesquisa e de análise de dados para orientar o processo de construção de conceitos, planejamento e estratégias de campanhas, em nível mundial, batizados como *Road Map*, *Strat Map*, *Letter Learning*, 360°, entre outras.

### Importação/exportação

A eficácia da campanha parece ser o maior impedimento à exportação ou importação de campanhas internacionais. Nesse sentido, os executivos precisam ser muito pragmáticos, adotando campanhas que realmente tragam resultados. Marcas reconhecidamente internacionais transitam melhor em nível mundial, mas outras, cujos valores não são identificados com os consumidores, tendem a fracassar. A campanha importada deveria respeitar alguns valores globais e outros da cultura local para ser relevante.

No Brasil, a legislação do Condecine permite a importação de campanhas desde que pagas as devidas taxas. Essas taxas foram consideradas muito altas, mas os entrevistados compreendem que a intenção é proteger a indústria cinematográfica nacional.

Está sendo previsto que o advento da tecnologia digital, permitindo ao telespectador eliminar os comerciais da televisão no seu monitor, poderá alterar profundamente o modelo atual de comunicação baseado em comerciais de 30"/15" e páginas simples/duplas. Parece que o *merchandising* como forma de inserir a marca dentro dos programas ganhará destaque no futuro. Isto, se ocorrer, poderá afetar o processo de importação/exportação de campanhas.

Há indicações de amadurecimento e de acultramento quanto à importação de campanhas globais, com redução das resistências locais, passando-se a considerar a melhor maneira de implementá-la em vez de discutir se será adotada ou não. Começa a ser destacado o lado técnico e menos o da crença no processo.

O pedido para uso de campanhas internacionais é sempre feito pelo cliente porque as agências preferem criar localmente. As adaptações das peças publicitárias podem ser feitas de várias maneiras:

- importar o comercial inteiro, refazendo somente o áudio;
- importar somente a imagem e refazer a música e o áudio;
- importar o material filmado (*footage*)<sup>151</sup> e reeditar, até com imagens locais;
- utilizando o comercial internacional como referência.

As dificuldades para a exportação de campanhas por parte do Brasil poderiam ser:

- os grandes projetos internacionais estão com as grandes redes globais de agências;
- as agências brasileiras que não fazem parte dessas redes deverão ter mais dificuldades para exportar;
- o idioma português é um empecilho;
- os custos de produção e de modelos no país são considerados altos;
- a ousadia da criação brasileira poderia ser rejeitada pelos veículos de comunicação no exterior.

A capacidade criativa e de planejamento dos profissionais brasileiros é considerada entre as melhores e mais desenvolvidas do mundo, beneficiando a exportação de campanhas, principalmente para a América Latina. No entanto, ainda não há o reconhecimento da 'inteligência estratégica' dos brasileiros por estarem em um país menor em relação àqueles onde está o centro do poder e da decisão.

### Disciplinas oferecidas pelas agências

O levantamento da 1ª. etapa da pesquisa indicou que além da propaganda, 71% das agências oferecem serviços de *marketing* direto, 66% os de promoção de vendas e de *web design*, 57% organizam eventos e 24% assessoria de imprensa. Neste conjunto, 86% das agências pesquisadas oferecem 4 ou mais serviços de comunicação, indicando a sua capacidade de lidar com a comunicação integrada.

Na 2ª. etapa, eminentemente qualitativa, vários entrevistados informaram que suas agências estavam montando grupos de comunicação com diversas especialidades para atender aos clientes de forma mais completa e integrada.

### Contato com a marca

Integrar a mídia e as disciplinas de comunicação foi consenso entre os entrevistados, porém ocorreria em nível conceitual e estratégico, alertando para a necessidade de adaptação às condições locais. Como os investimentos em comunicação são elevados, não só é preciso, mas fundamental, sempre falar a mesma linguagem em qualquer situação – propaganda, promoção, ponto de venda, e demais disciplinas -. Esse cuidado propiciaria ao consumidor uma experiência melhor e um bom contato com a marca, resultando em melhor retorno sobre o investimento.

<sup>151</sup> *Footage* – material filmado e disponibilizado para uso.

Apesar do consenso dos entrevistados sobre a validade da integração, ela não vem ocorrendo na medida da necessidade devido à luta entre as agências na busca da lucratividade do seu negócio. Algumas vêm procurando obter uma maior participação na verba do cliente, sem se preocupar com a solução dos seus problemas de comunicação, como um todo. Outras, ao contrário, procuram seguir a diretriz da integração, seja com agências pertencentes ao mesmo grupo, seja com agências terceirizadas. Sua função passa a ser de orientação e coordenação das atividades planejadas, considerando o conjunto de variáveis. As agências estão começando a mudar o seu perfil porque os clientes solicitam planejamentos completos que integrem todas as ações, preocupando-se com a dinâmica do negócio, da empresa e dos *stakeholders*<sup>152</sup>. Nesse quadro, o trabalho da criação está passando a ser também mais planejado para atingir determinados objetivos.

### Estrutura de trabalho

Houve indícios de que os departamentos de comunicação dos clientes nem sempre trabalham integrados e muitos estão sendo desativados e suas funções transferidas para as agências. Aos gerentes de produto e de *marketing* caberia comandar, zelando pela unidade e integração das ações planejadas. A parte operacional ficaria mais com a agência, sendo muito delicada a sua implementação porque precisa levar em conta as características do mercado local. No processo da globalização as agências estão procurando manter uma sintonia fina com os clientes, trabalhando em maior parceria por causa da complexidade dos mercados, da segmentação das disciplinas e dos meios, fatores que dificultam a manutenção da mesma estratégia criativa.

Cerca de metade dos entrevistados revelou que as estruturas dos clientes locais estão mais enxutas, mas não diferentes. Algumas empresas reduziram os níveis hierárquicos, facilitando a comunicação interna e a tomada de decisões. O *marketing* institucional costuma ser mais centralizado, as figuras dos gerentes de produto e de *marketing* continuam e a tendência é todos falarem inglês ou um terceiro idioma porque precisam se comunicar com a coordenação internacional.

Os planejadores globais elaboram as estratégias e as filiais executam por meio dos gerentes de produtos que costumam ser muito novos, sem experiência, não têm autonomia, sendo contratados para implementar e não para pensar, o que pode levar a perda de boas idéias.

Geralmente, os países mais importantes costumam sediar a coordenação para a região com a finalidade de implementar estratégias globais. O Brasil costuma ser a sede da coordenação para a América Latina, por ser o país mais importante da região. A regionalização e a globalização provocaram alguma mudança nos clientes, tendo sido criados cargos de Diretor Regional de Comunicação e de Diretor Regional de *Marketing*, ambos subordinados a um Diretor Mundial.

---

<sup>152</sup> Stakeholders termo que se refere aos diversos públicos que têm contato com a empresa (funcionários, acionistas, fornecedores, etc.)

O sentimento é que as pessoas passaram a ter novas áreas de responsabilidade, especialmente a alta gerência porque são analisados muitos cenários, envolvendo vários especialistas, o que leva à necessidade de ser criada uma nova área ligada à alta gerência e que vise à integração dos esforços.

A voracidade das corporações vem pressionando os executivos, refletindo nos relacionamentos profissionais e pessoais. Por isso, tem ocorrido o treinamento de pessoas para melhor compreenderem o que acontece no mundo e qual a participação do seu país nesse contexto. O relacionamento melhora quando existe uma boa equipe de *marketing* que passa bons *briefings*<sup>153</sup> para a agência, resultando em melhor comunicação.

Muitas vezes o trabalho da agência é feito com a participação do cliente, ocorrendo interferências no *marketing* e na marca. A colaboração é bem recebida quando está baseada em fatos e bons argumentos que venham a contribuir para o pensamento estratégico. Entretanto, a alta rotatividade dos executivos prejudica os vínculos do relacionamento e leva a um menor comprometimento com os projetos. Segundo os entrevistados, apesar de trabalharem em agências, vem ocorrendo uma certa insatisfação por parte dos clientes porque existe uma distância entre o discurso e a prática da integração. As agências especializadas disputam as verbas entre si, em lugar de otimizar os investimentos, como já foi assinalado anteriormente.

A solução sugerida para se conseguir um bom processo integrado seria partir de um conceito de comunicação, utilizando-o como base para todos os trabalhos – embalagem, ponto de venda, propaganda e outros – sob o comando de um diretor de comunicação que mantenha a unidade em todas as ações. Quanto maior for o relacionamento entre agência e cliente, melhor será o processo de integração. Nesse sentido, parece estar havendo maior proximidade entre ambos, com maior participação.

É preciso considerar que existem pessoas com talento para pensar e outras para executar. Ambas são importantes e precisam estar plenamente informadas sobre o projeto para que a integração seja realizada com eficácia durante a implementação. A falta de visão do todo e de informação faz com que as pessoas tomem a iniciativa de fazer do modo que achar mais conveniente, o que não é, necessariamente, o mais correto.

---

<sup>153</sup> *Briefing* é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

O *brand equity*<sup>154</sup> está sempre em construção e o relacionamento da marca com o consumidor só pode ser obtido ao longo do tempo. A solução estaria em possuir um forte conceito que facilitasse o seu trânsito entre as disciplinas de comunicação e a sua correta utilização, uma vez que algumas atuam em curto e outras no longo prazo, procurando manter um certo equilíbrio e harmonização.

### O futuro

O futuro pode ser dividido em duas etapas. A de curto prazo, ocorrendo a concentração nos alinhamentos globais com o predomínio das multinacionais, baseando-se numa visão administrativa e financeira. Em prazo mais longo, possivelmente o processo será re-visitado por não estar funcionando a contento, criando novas oportunidades e dando mais força às agências locais.

O sistema de remuneração por comissão das agências também vem sendo muito questionado, sendo necessário encontrar novas formas que satisfaçam a ambos os lados como, por exemplo, a determinação de *fees*<sup>155</sup>.

O objetivo da CIMG não deveria ser o controle da argumentação ou gerar economia, mas conseguir um conceito universal de ampla aceitação e encontrar formas para operacionalizá-lo, criando métodos de trabalho, de diagnóstico e de planejamento.

Visando o futuro, foi considerado também que para ser líder mundial é preciso ser líder na maioria dos países, podendo-se questionar se tudo deva ser igual. Talvez, em lugar de nivelar globalmente, possa haver um movimento contrário, ou seja, “pensar localmente e agir globalmente”, substituindo o conhecido “pensar globalmente e agir localmente”. O raciocínio parte da observação de que as empresas poderão lançar produtos de nicho ou regionais, gerando a necessidade de terem campanhas regionais para conseguir maior ligação entre produtor e consumidor. Parece estar havendo a preocupação em encontrar um modo diferente de pensar o *marketing* e a comunicação.

### Database

A maioria dos entrevistados não tem conhecimento da implantação de *database* no Brasil para o desenvolvimento de campanhas de CIMG. Se existirem, normalmente as agências os teriam na casa matriz porque não possuem uma receita local suficiente para justificar o investimento. Além disso, a rotatividade dos clientes desestimula a formação do *database* devido à incerteza do uso futuro dos dados acumulados. A consciência, no entanto, existe.

### Imagem x vendas

Apesar de difícil e de certa forma antagônicos, é possível conciliar os dois objetivos de construir o *brand equity* no longo prazo e incentivar as vendas no curto prazo. Geralmente, as ações de vendas costumam erodir a imagem da marca.

<sup>154</sup> *Brand equity* é o conjunto de valores que identifica a personalidade da marca.

<sup>155</sup> *Fee* é valor negociado para a remuneração dos serviços da agência.

Apesar da sobrevivência das empresas e das diretorias depender dos resultados de vendas e lucros, os valores da marca é a única base e patrimônio para manter a longevidade nos mercados. O mais comum é a existência de um banco de dados ou arquivo central com pesquisas e informações coletadas pelo cliente ou pela agência, disponibilizando as informações pela Internet ou *Intranet*. Os comerciais e peças premiadas no Festival Publicitário de Cannes costumam ser usados como *benchmarking*<sup>156</sup> do setor.

No varejo existem dados sobre consumo, valor médio do tíquete, *mix* de produtos, freqüência de compra e outros, mas pouco se sabe sobre o comportamento do consumidor dentro da loja. Algumas empresas estão começando a usar os dados dos seus cartões de crédito a favor da comunicação.

A pressão financeira por melhores resultados tem prejudicado os investimentos em pesquisa e informação, porém algumas multinacionais estão adquirindo participação em empresas de pesquisa brasileiras e trazendo novas tecnologias. A relação entre o consumidor e o produto está passando a ser o foco dos estudos e não apenas a determinação do perfil sócio-demográfico.

#### Profissionais de comunicação

Foi observado que os profissionais de propaganda estão se transformando em comunicadores, com maior conhecimento das outras disciplinas de comunicação, de mídia e obtendo uma visão mais abrangente, com uma formação maior em *marketing* e administração. Especialmente na área internacional, parece que os profissionais possuem um perfil e uma atitude diferente daqueles que atuam somente no mercado doméstico. Houve unanimidade dos entrevistados sobre o preparo e a capacidade do profissional brasileiro em desenvolver campanhas de CIMG. O reconhecimento e os prêmios internacionais recebidos pela propaganda brasileira atestam a afirmativa.

Essa capacidade foi atribuída ao perfil mais aberto e sensível do brasileiro que tem uma forma diferente de ver e enfrentar os problemas. É um profissional que estuda, viaja e procura manter-se atualizado. Falta apenas a oportunidade de exercer o seu conhecimento porque o processo de globalização está restrito às grandes agências, que oferecem a oportunidade de participar em projetos globais. Fica mais difícil para as agências independentes desenvolverem projetos dessa natureza.

Foi observado, ainda, que algumas estratégias elaboradas no exterior estão frágeis, restringindo-se à elaboração de relatórios e conclusões sobre pesquisas, em lugar do pensamento estratégico propriamente dito. Isso poderia vir a ser uma oportunidade para os planejadores brasileiros.

---

<sup>156</sup> *Benchmarking* são referências sobre o que existe de melhor em determinada área do conhecimento.

## 6 - COMPARAÇÃO DO ESTADO DA ARTE COM A PESQUISA

Com o objetivo de melhor compreender a situação das agências em São Paulo e verificar qual seria o grau de compreensão e de implementação da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* e da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, parece ser interessante comparar os aspectos levantados pela análise bibliográfica no capítulo ESTADO DA ARTE com os dados da pesquisa realizada para se tirarem algumas conclusões.

Antes, porém, convém comentar que todos os objetivos levantados para a realização da pesquisa foram atendidos, tais sejam:

- determinar as principais variáveis do processo de globalização que influenciam o uso da CIMG;
- compreender a definição de CIMG e os sistemas utilizados para o desenvolvimento;
- aplicação da comunicação integrada, suas vantagens e limitações;
- avaliar o grau de percepção das principais agências, com atuação em São Paulo sobre o uso da CIMG.

No quadro 7.1, a comparação lado a lado permite verificar que as mesmas vantagens e desvantagens apontadas pelos autores investigados, também se reproduzem de forma muito semelhante nas entrevistas com os brasileiros.

Essa semelhança é uma forte indicação de que a situação da CIM, em suas três fases – doméstica, regional e global – já vem sendo vivenciada pela maioria das agências e anunciantes sediados em São Paulo, que absorveram os conceitos, estratégias e metodologias utilizadas internacionalmente.

A grande diferença estaria na posição do Brasil em relação aos chamados países desenvolvidos. Como é natural, as grandes decisões são tomadas pela alta cúpula administrativa das empresas localizadas naqueles países. Portanto, elas são exportadoras das diretrizes que deverão ser seguidas pelas suas filiais, tornando mais difícil e raro que o processo ocorra em sentido contrário.

O Brasil, em seu estágio de desenvolvimento e apesar da sua importância econômica, financeira e política, é reconhecido pela sua criatividade publicitária, mas ainda não é reconhecido como centro de excelência para o pensamento estratégico da comunicação.

Somando-se o fato das campanhas internacionais estarem aos cuidados das agências multinacionais, em sua grande maioria, pode-se dizer:



- a) que as filiais das empresas e agências são receptoras das diretrizes mundiais para as marcas e produtos globais;
- b) as oportunidades de exposição dos profissionais brasileiros a projetos mundiais ficam restritas àqueles que trabalham naquelas agências e a um pequeno número de outros que estão nas agências nacionais que possuem clientes internacionais;
- a) foram poucos os casos em que os brasileiros participaram de projetos globais de planejamento;
- d) fizeram-no, porém, com uma frequência maior e mais expressiva no processo criativo de campanhas.

Foi percebido que muitas campanhas internacionais sofrem modificações para melhor se adaptarem às características do mercado local, porque o padrão e a qualificação da propaganda brasileira têm condições de avaliar a sua adequação.

Numa postura de conseguir melhores resultados, as agências aqui sediadas costumam propor os ajustes necessários ou criam novos materiais dentro do conceito e da estratégia global. Em alguns casos, conseguem até mudar a estratégia. A constatação deste fato, aliada à imposição de campanhas globais e a algumas opiniões resistentes à sua adoção, é indicativo de que nem sempre as estratégias globais têm realmente aplicação universal. O motivo desta limitação estaria na insuficiência de pesquisas junto ao consumidor, para levantar os dados necessários à formulação dos conceitos e estratégias em nível mundial, que venham a ser baseadas nos valores comuns aos diversos povos.

A grande preocupação quanto à forma da mensagem foi uma constante ao longo da pesquisa, revelando que a crença sobre a eficácia de uma campanha local é maior do que uma feita para utilização regional que, por sua vez, seria ainda mais eficaz do que uma global. Portanto, apesar da constatação de que existem campanhas globais com excelentes resultados, parecem existir indícios suficientes de que as campanhas domésticas ou regionais costumam ser mais eficazes do que as globais. Um dos motivos estaria no grande número de variáveis que dificulta a criação das campanhas e na eliminação de detalhes sutis relevantes aos olhos do público. Frente ao compromisso de agradar os consumidores dos mais variados lugares, precisam ser feitas concessões que costumam empobrecer os valores que lhe são relevantes na percepção das mensagens.

Ampliando o comentário para a implementação de um programa integrado de comunicação de *marketing*, a crença é ainda mais forte no sentido de que ela não ocorre de maneira eficaz, confirmando a opinião dos autores sobre o estágio inicial da integração e coordenação do processo. Isso ficou muito evidente quando os entrevistados aceitaram o conceito sobre CIMG a eles apresentados, mas explicitaram a grande dificuldade da sua aplicabilidade.

<b>Quadro 6.1 – Comparação entre o Estado da Arte e a Pesquisa com agências de São Paulo</b>	
<b>Estado da arte – Análise bibliográfica</b>	<b>Pesquisa com agências de São Paulo</b>
1) Foi apontada a tendência de alinhamento global das contas publi-citárias em redes de agências mundiais.	1) Foi observada a mesma tendência de alinhamento global, resultando na compra de participação acionária das principais agências nacionais pelos grupos de comunicação multinacionais. As locais, que resistiram a esse processo, estão se reestruturando para se internacionalizar ou fazer parte de alguma rede virtual de agências internacionais
2) Para a consolidação das marcas mundiais, as empresas têm criado novos cargos e departamentos com a responsabilidade de cuidar da sua universalidade através de campanhas de comunicação, como o de <i>CMO – Communication Marketing Officer</i> , a ser ocupado por executivos de alto-nível que compreendam o planejamento estra- tégico e tenham a habilidade de orientar a comunicação.	2) São Paulo está começando a ganhar o <i>status</i> de coordenação para a América Latina, influenciando também a criação de novos cargos, como o de Diretor Regional de Comunicação e Diretor Regional de <i>Marketing</i> , subordinados a uma diretoria mundial e com funções semelhantes ao do <i>CMO – Commu- nication Marketing Officer</i> ,
3) A implementação de campanhas globais costuma enfrentar resistências: a) por parte dos executivos locais por estarem perdendo parte do controle; b) medo da mudança; c) lutas internas; d) planejamento a curto prazo; e) falta de <i>database</i> ; f) fragmentação da mídia; g) hierarquização das organizações; h) a comunicação não é considerada uma ação importante pela maioria da companhias; i) a implementação é feita pelos níveis baixos e sem experiência, apesar da aprovação estar na diretoria; j) existe consenso de que a estratégia pode ser global, mas seriam necessárias adaptações locais para melhor efetividade.	3) As resistências também existem no lado brasileiro. A maioria dos fatores foi confirmada e mais os seguintes: a) a necessidade da campanha mundial ser reconhecida pela alta direção da empresa; b) a prepotência e imposição das multinacionais que ditam as suas crenças, desconsiderando o fator humano interno (motivação) e o mercado; c) a síndrome do <i>NIH – Not Invented Here</i> ; d) a submissão dos gerentes para proteger as suas carreiras em vez de lutarem pelas adaptações necessárias para melhorar as campanhas; e) a rigidez para manter a unidade da campanha poderia compro-meter a sua eficácia

Estado da arte – Análise bibliográfica	Pesquisa com agências de São Paulo
<p>4) As campanhas globais exigem muito tempo de estudo, planejamento e execução, geralmente acima de um ano.</p>	<p>4) A pesquisa confirmou este fato e estabeleceu uma comparação com as campanhas domésticas, ou seja, uma campanha global precisaria de um tempo 2 a 3 vezes maior para o seu desenvolvimento em relação ao de uma campanha local.</p>
<p>5) É possível encontrar pontos comuns no comportamento de compra entre os consumidores de diversos países. Por consequência, a pesquisa é um importante instrumento para estudar suas atitudes, hábitos de consumo e de compra, para ajudar na formulação de estratégias de comunicação global.</p>	<p>5) A opinião dos entrevistados é semelhante, porém indicou a escassez de estudos internacionais dessa natureza, resultando na necessidade de adaptação local das campanhas mundiais para conseguir maior eficácia na comunicação.</p>
<p>6) As novas formas de comunicação eletrônica, distribuição de produtos e serviços via <i>web</i> estão permitindo o acesso a uma variedade maior de produtos e serviços, facilitando a individualização. O <i>marketplace</i> passa a ceder lugar ao <i>marketspace</i>. A segmentação da mídia e a expansão do acesso do consumidor à informação, vão exigir maior integração da comunicação e do <i>marketing</i>. A propaganda tenderá a ser menos intrusiva e involuntária para ser mais voluntária, no sentido do maior domínio do consumidor.</p>	<p>6) Foi também constatada a fragmentação da mídia no Brasil e a expansão da comunicação via <i>web</i>. A visão do futuro dos entrevistados é quanto à chegada da tecnologia digital que permitirá ao telespectador a eliminação ou escolha dos comerciais de televisão do seu monitor e a internacionalização da mídia. Nesse sentido, o modelo atual de comerciais de 30"/15" e páginas simples/duplas, precisará ser repensado. Uma das possíveis soluções estaria no uso do <i>merchandizing</i> (inclusão de marcas e produtos em programas, filmes, etc.).</p>

Estado da arte – Análise bibliográfica	Pesquisa com agências de São Paulo
<p>7) Houve transferência de parte significativa das verbas de propaganda para ações de promoção, <i>marketing</i> direto e outras formas de comunicação, exigindo maior especialização e estimulando as fusões de agências com vistas a manter o controle. Esses movimentos exercem pressão para a integração das comunicações de <i>marketing</i>.</p>	<p>7) Os mesmos fenômenos se repetiram no Brasil e as agências de propaganda têm procurado desenvolver a sua capacidade em outras disciplinas. Cerca de 86% das agências de propaganda possuem e oferecem quatro ou mais serviços de comunicação.</p>
<p>8) A cultura organizacional das agências de propaganda tem dificultado o trabalho em outras áreas da comunicação; os criativos costumam ter preferência para desenvolver comerciais de TV e anúncios, considerando as outras atividades menos importantes; o lucro dessas atividades costuma ser menor do que os da propaganda.</p>	<p>8) As mesmas situações foram constatadas pelos entrevistados, mas foram registradas a existência da consciência e a prática da integração das disciplinas de comunicação, por parte de algumas agências.</p>
<p>9) Os clientes mostram a tendência de alinhar suas marcas e produtos em agências globais para darem suporte à integração do <i>marketing</i> com a comunicação. A centralização, a coordenação <i>interoffice</i> das disciplinas de comunicação, a frequência e uso da tecnologia da informação são fatores importantes para o alinhamento.</p>	<p>9) A mesma tendência de alinhamento também se reflete no Brasil e os fatores importantes são semelhantes, acrescentando-se: maior tranquilidade para clientes e agências pelo fato da comunicação e o <i>marketing</i> estarem no mesmo grupo, a manutenção do conhecimento na mesma casa é enriquecedor e o sistema de trabalho uniforme produz uma sinergia pela troca de experiências e informações.</p>

Estado da arte – Análise bibliográfica	Pesquisa com agências de São Paulo
<p>10) O <i>database</i> é considerado fundamental para a CIM porque permite ter uma visão de fora para dentro, permitindo desenvolver programas de comunicação que atendam ao comportamento de compra do consumidor ou que possam influenciar alguma mudança nesse comportamento</p>	<p>10) Existe a consciência sobre a importância do <i>database</i> para a CIM, mas a sua utilização em comunicação pelo mercado brasileiro é praticamente inexistente devido à relação custo/benefício ser negativa. Ele pode vir a ser utilizado quando a matriz da empresa possui essa ferramenta. O mais comum é a formação de um banco de dados ou arquivo central.</p>
<p>11) O aperfeiçoamento do trabalho em equipe é considerado a fonte para ganhar produtividade. É preciso haver confiança entre os membros, habilidade em agir conjuntamente e não perder o foco do projeto dentro do orçamento disponível.</p>	<p>11) Fica mais fácil o processo de adoção de campanhas globais quando a companhia tem uma mentalidade global ou regional porque permite manter a coerência, solidez e identidade de um projeto. Parece ser cada vez mais comum o trabalho de parceria entre cliente e agência.</p>
<p>12) Tem mudado a forma de avaliação. O novo foco que considera o 'retorno dos investimentos no consumidor' faz toda a diferença em relação ao que normalmente vem sendo feito, ou seja, o foco no retorno sobre 'os investimentos em <i>marketing</i> e propaganda'. Os dólares de retorno dos consumidores ao longo do tempo passam a ser mais interessantes do que os obtidos em curto prazo.</p>	<p>12) Esse aspecto da avaliação e do relacionamento ao longo do tempo com o consumidor não foi explicitado na pesquisa, porém notou-se uma grande preocupação em adaptar as campanhas globais para que 'falassem mais de perto com os consumidores', em busca de uma maior aderência da comunicação.</p>

Estado da arte – Análise bibliográfica	Pesquisa com agências de São Paulo
<p>13) Muitas campanhas globais falham não por causa da diversidade cultural dos países, mas pela ineficiência das pessoas em executá-las, que oferecem resistências, mesmo antes de considerar as qualidades. Dependem, pois, da atitude dos gerentes e do processo de troca envolvido.</p>	<p>13) O processo de adoção de campanhas globais varia conforme a empresa, mas costuma ser imposto de cima para baixo. Também existem as resistências locais; há gerências que apenas repassam as ordens e outras que mantêm um diálogo com a matriz em defesa dos seus interesses.</p>
<p>14) A campanha global permite a redução de custos, o aumento do controle e a melhoria da criatividade.</p>	<p>14) Esses mesmos fatores foram detectados pela pesquisa.</p>
<p>15) Para o sucesso de campanhas internacionais, é necessário um compromisso com a visão local. De certa forma, existe um paralelo desse pensamento com o da pesquisa.</p>	<p>15) A eficácia de uma campanha global seria menor do que uma regional e, esta seria também menor do que uma local.</p>
<p>16) A CIM - Comunicação Integrada de <i>Marketing</i> depende dos sistemas de avaliação e cada elemento precisa ser avaliado individualmente, por isso demanda novos critérios de mensuração porque não se encaixa na 'hierarquia de efeitos' normalmente utilizada.</p>	<p>16) A pesquisa junto ao consumidor foi considerada fundamental para detectar a convergência de sentimentos e percepções que possam permitir a criação de conceitos globais. No entanto, o nível das pesquisas no Brasil ainda é restrito e foi avaliado como primário, carente de novas tecnologias e investimentos. Várias agências já vêm adotando métodos internacionais na área da comunicação.</p>

Estado da arte – Análise bibliográfica	Pesquisa com agências de São Paulo
<p>17) Existe o reconhecimento de que as equipes devem ser formadas com especialistas e com profissionais que tenham ampla experiência e conhecimento em todas as disciplinas de comunicação.</p>	<p>17) Os profissionais de comunicação brasileiros estão transformando o seu perfil, adquirindo conhecimentos mais amplos de <i>marketing</i>, nas disciplinas de comunicação e nos negócios do cliente, principalmente entre os que trabalham com contas internacionais.</p>
<p>18) A marca é o fator de integração em uma organização. Por isso, é fundamental proteger o <i>equity</i> da marca, desenvolvendo uma personalidade que seja percebida como importante para os <i>stakeholders</i> (consumidor, funcionário, acionista, fornecedor etc.).</p>	<p>18) O importante no processo de comunicação seria preservar o DNA da marca e do produto. A partir desse posicionamento, poderia ser adotada qualquer estratégia criativa ou peças publicitárias para a campanha. Essa postura é coincidente com a da literatura analisada.</p>
<p>19) As agências de propaganda terão de supervisionar a integração de todas as disciplinas, por meio de diferentes modelos de organização. A pesquisa revelou dados semelhantes.</p>	<p>19) As agências entrevistadas já possuem departamentos ou agências associadas para oferecer diferentes disciplinas aos clientes. Aquelas que não tinham, terceirizam os serviços e algumas se propõem a coordenar o processo de integração das ações programadas.</p>
<p>20) GRONSTEDT &amp; THORSON (1996)<sup>1</sup> classificaram as agências de propaganda americanas em 5 modelos: consórcio, consórcio com uma agência dominante, corporação com unidades autônomas, organização matricial e organização integrada.</p> <p><sup>1</sup></p>	<p>20) Apesar de não ter sido objeto de investigação, a pesquisa revelou, de forma espontânea, que a organização das agências com sede em São Paulo também pode ser associada aos modelos daqueles autores.</p>

Estado da arte – Análise bibliográfica	Pesquisa com agências de São Paulo
<p>21) O estilo administrativo centralizado ou descentralizado, com a participação dos funcionários nos mais diversos níveis, parece ser o sistema de gerenciamento mais adequado para a prática da CIM.</p>	<p>21) O conhecimento do mercado e a sensibilidade da agência local deveriam ser reconhecidos pela matriz dos clientes, permitindo adaptações das estratégias e/ou peças publicitárias para obter melhor comunicação. Clientes e agências, cada vez mais estão se envolvendo no processo, criando níveis de coordenação e grupos de trabalho internacionais para o desenvolvimento de projetos. Um processo participativo partindo dos escritórios para a matriz permitiria selecionar as melhores opções, mas se for muito democrático, pode não chegar a resultado algum.</p>
<p>22) A propaganda precisa comunicar apelos que sejam relevantes e efetivos para o público alvo, portanto, é preciso considerar os diferentes estágios do ciclo de vida dos mercados e produtos. Como o papel da comunicação global é adicionar valor aos produtos globais, a estratégia requer a identificação dos valores globais e precisa ser capaz de utilizar importantes diferenças culturais de forma significativa.</p>	<p>22) Marcas de reconhecimento internacional transitam melhor pelo mundo. Outras, cujos valores não são identificados com os consumidores, tendem a fracassar. Portanto, a campanha importada deveria respeitar alguns valores globais e incorporar outros da cultura local para ser relevante. Novamente, há semelhança de opiniões com as da literatura.</p>
<p>23) Um dos desafios para a adoção da CIM seria o grau de compreensão dos conceitos e processos para a sua implementação. Os clientes estariam esperando maior envolvimento das agências na coleta de dados sobre os consumidores, elaboração de estratégias e oferta de um escopo maior de serviços.</p>	<p>23) As mesmas opiniões foram observadas na pesquisa. Os clientes no Brasil também esperam o envolvimento e a colaboração da agência nos seus negócios, ajudando-os na elaboração de estratégias, na oferta e no trabalho de integração das diversas disciplinas estipuladas em um planejamento de comunicação.</p>



## 7- PROPOSTAS

Ao se aproximar do final deste trabalho, gostaria de apresentar algumas propostas para uma nova definição sobre o tema comunicação integrada de *marketing* e suas variações, assim como a de um modelo compreensivo para a aplicação destes conceitos.

### 7.1 - PROPOSTA DE NOVA DEFINIÇÃO PARA CIM

Parece ser interessante reunir a nova definição sobre CIM – Comunicação Integrada de *Marketing* já mencionada anteriormente e suas variações regional e global. Estas definições são fruto da síntese dos conceitos emitidos pelos diversos autores citados anteriormente, somados aos resultados da pesquisa de campo e à minha interpretação sobre o tema. Este procedimento procurou, portanto, considerar vários ângulos da mesma questão para não sofrer as críticas de que se trata de um ponto de vista pessoal.

Convém mencionar que a definição de CIMR – Comunicação Integrada de *Marketing* Regional não foi encontrada na literatura pesquisada, mas que considero importante ser caracterizada em função da diversidade de situações em que as empresas e as suas comunicações poderão ser exercidas. Estas três aplicações de cobertura local, regional ou global procuram eliminar a visão polarizante de atuação somente local ou global, postura comum encontrada na literatura na qual um grupo acredita na possibilidade da utilização global em qualquer circunstância e outro considera ser uma tarefa impossível, dada a diversidade de situações a serem enfrentadas pela comunicação.

A seguir, as definições.

#### 7.1.1 - Definição de Comunicação Integrada de Marketing

Definição:

**CIM é o processo que começa com a análise do consumidor para detectar os seus valores de comportamento, com o propósito de definir o conceito da marca, agregando-lhe valor e distinguindo-a da concorrência. Este posicionamento permitirá a aplicação única do conceito da marca em todos os programas de comunicação, por meio da criação de mensagens claras e consistentes que visam influenciar o comportamento do público interno ou externo ao maximizar a sua satisfação. Para isso, utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada às ações de marketing, considerando os objetivos, a filosofia e a estrutura da organização.**

Conceito:

**A CIM posiciona a marca no mercado com base nos valores dos consumidores e integra as estratégias de comunicação com as do marketing para atingir os objetivos propostos pela empresa.**

#### 7.1.2 – Definição e conceito de Comunicação Integrada de Marketing Regional

Definição:

**CIMR é o processo regional, representado por um grupo de países com maior identidade comportamental, que começa com a análise do consumidor para detectar os seus valores comuns, com o propósito de definir o conceito da marca, agregando-lhe valor e distinguindo-a da concorrência. Este posicionamento permitirá a aplicação única do conceito da marca em todos os programas de comunicação por meio da criação de mensagens claras e consistentes que visam influenciar o comportamento do público interno e externo ao maximizar a sua satisfação. Para isso, utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada às ações de marketing, considerando os objetivos, a filosofia e a estrutura da organização, mas tendo a flexibilidade de permitir adaptações para melhorar a efetividade da comunicação.**

Conceito:

**A CIMR posiciona a marca no mercado com base nos valores dos consumidores e integra as estratégias de comunicação com as do marketing para atingir os objetivos propostos pela empresa, em uma determinada região do mundo. Este posicionamento é único e universal, mas as estratégias podem ser adaptadas aos países para se obter maior eficácia.**

#### 7.1.3 - Definição de Comunicação Integrada de Marketing Global

Definição:

**CIMG é o processo global, que começa com a análise do consumidor para detectar os valores comuns de comportamento, com o propósito de definir o conceito da marca, agregando-lhe valor e distinguindo-a da concorrência. Este posicionamento permitirá a aplicação única do conceito da marca em todos os programas de comunicação por meio da criação de mensagens claras e consistentes que visam influenciar o comportamento do público interno ou externo ao maximizar a sua satisfação. Para isso, utiliza as disciplinas de comunicação de forma integrada às ações de marketing, considerando os objetivos, a filosofia e a estrutura da organização mundial, mas tendo a flexibilidade para permitir adaptações para melhorar a efetividade da comunicação.**

Conceito:

**A CIMG posiciona a marca no mercado com base nos valores dos consumidores e integra as estratégias de comunicação com as do marketing para atingir os objetivos propostos pela empresa, em todo o mundo. Este posicionamento é único e universal, mas as estratégias podem ser adaptadas às regiões ou países para se obter maior eficácia.**

### *7.2 - PROPOSTA DE MODELO DE APLICAÇÃO DA CIM - Comunicação Integrada de Marketing*

Como foi mencionado, os conceitos sobre a CIM e CIMG vêm sendo formulados sob o ponto de vista dos seus autores e as pesquisas mais completas, realizadas em vários países de língua inglesa, indicaram que a concordância sobre a definição de SCHULTZ (18 Jan. 1993) foi aceita com certas restrições. Ademais, as definições geralmente abordavam, prioritariamente, o aspecto da comunicação e a integração das suas disciplinas, com pouca ou nenhuma consideração sobre as outras variáveis que influenciam o processo da comunicação integrada.

No meu ponto de vista, faltou compreender o contexto no qual a CIM e a CIMG são exercidas, o que inclui não só variáveis do ambiente externo à empresa quanto os internos, aspectos considerados na nova proposta de definição supra citada.

Sem que essa complexa teia de fatores seja assimilada dentro de um sentido evolutivo por aqueles que pretendam implementar a comunicação integrada para, então, posicionar a organização no seu estágio de desenvolvimento, ficará mais difícil planejar a estratégia, montar a estrutura adequada e os processos mais eficientes para que possa ter maior possibilidade de sucesso.

Por esses motivos, parece válida a tentativa de criar um modelo compreensivo do estágio evolutivo das empresas dentro do processo de globalização e a sua relação com a área da comunicação. Ele tem o objetivo de reunir as variáveis que influenciam a CIM nas esferas doméstica, regional e global, para facilitar a classificação da empresa em uma das três fases da sua expansão, permitindo a percepção do ambiente mais apropriado para o exercício da CIM, da CIMR ou da CIMG.

Essa classificação permitirá oferecer também aos anunciantes e agências os principais parâmetros a serem considerados em um planejamento de comunicação integrada de *marketing*. A compreensão das limitações que se impõem a uma tarefa tão complexa poderá facilitar a definição do posicionamento global da marca, da estratégia e criação das peças publicitárias, propiciando a sua adequação a cada uma das fases evolutivas da empresa para maior eficiência e eficácia nos projetos de comunicação integrada.

Esse modelo, denominado 'Arquitetura das Dimensões Espaciais da Comunicação Integrada de *Marketing*' é diferente do sistema cartesiano porque pressupõe três níveis ou fases evolutivas da empresa e quatro dimensões em cada uma delas, todas interferindo no processo de planejamento e implementação da comunicação integrada, daí a idéia de 'dimensões espaciais' e de 'arquitetura' porque procura relacionar de forma coerente os fatores envolvidos na construção de uma estrutura de trabalho.

Em cada uma dessas fases – fase inicial, fase de desenvolvimento e fase avançada – que demonstram o sentido evolutivo, é preciso coordenar e integrar a comunicação de marketing considerando aquelas quatro dimensões básicas mencionadas e que estão inter-relacionadas, a saber:

- 1) a atuação geográfica da empresa (cobertura);
- 2) o foco da sua linha de produção;
- 3) a prática do *marketing*;
- 4) e a prática da comunicação.

O modelo da 'Arquitetura das Dimensões Espaciais da CIM' reúne as teorias de vários autores, apresentadas ao mundo acadêmico em momentos diferentes, mas que continuam válidas nos dias atuais. A contribuição está, portanto, em associá-las harmonicamente e podem ser apreciadas no quadro 7.1.

<b>Quadro 7.1 – Modelo</b> <b>Arquitetura espacial da Comunicação Integrada de Marketing</b>				
Fases	Dimensões			
	Expansão	Marketing	Evolução	Comunicação
<b>Kadzban &amp; Matwani</b>	<b>Perlmutter</b>	<b>Keegan</b>	<b>Phase Model Bolwing &amp; Kumpe</b>	<b>4 A's / Schultz et al</b>
3ª fase Avançada	Geocêntrica	Global	Inovação Uniqueness Flexibilidade	Comunicação Integrada de Marketing Global
2ª fase Desenvolvimento	Policêntrica Regiocêntrica	Transnacional Internacional	Escopo de produtos Qualidade	<b>Comunicação Integrada de Marketing Regional</b>
	Etnocêntrica	Doméstico	Qualidade Preço	Comunicação Integrada de Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor. A classificação Comunicação Integrada de *Marketing Regional* é proposta do autor.

KADZBAN e MATWANI (1995) atestam que as operações globais incluem vários níveis de aprofundamento e sofisticação. Considerando essa idéia e associando-a à dinâmica dos mercados, é possível perceber que as empresas se desenvolvem e evoluem constantemente formando uma espiral que se expande a cada ciclo e com o correr do tempo vai ampliando a sua área de atuação em várias direções. Esse processo, no entanto, não é contínuo, mas ocorre em fases para que a empresa possa ter o tempo necessário para absorver as conquistas de mercado, tecnológicas e financeiras, construindo a sua cultura e filosofia operacional entre o seu pessoal interno, seus consumidores e demais parceiros da cadeia produtiva.

Com este pensamento, foi possível desenvolver uma arquitetura para a comunicação integrada de *marketing*, representada na forma de uma pirâmide invertida, demonstrando as quatro dimensões – expansão, *marketing*, evolução e comunicação - e seccionada em três partes para indicar as fases evolutivas da empresa. As figuras 8.1, 8.2, 8.3 e 8.4 mostram as dimensões em cada um dos lados e nas respectivas fases. A pirâmide invertida procura dar, também, um sentido de evolução que vai se ampliando de baixo para cima à medida que a empresa vai crescendo e mudando as suas estratégias de atuação. Portanto, pressupõe-se a ocorrência de uma integração tanto vertical quanto horizontal.

#### 1ª. Fase – É o estágio inicial do processo.

Caracteriza-se por ter uma aplicação doméstica, ou seja, voltada para o seu país de origem e que, na linguagem de PERLMUTER (Jan./Fev. 1969, op.cit.), a empresa seria considerada como ‘etnocêntrica’, sua preocupação maior está em produzir com maior eficiência e a baixos preços, aproveitando-se da economia de escala (BOLWING e KUMPE, 1989, op. cit.). Os seus valores e produtos são desenvolvidos e comercializados dentro do país, dentro de uma abordagem do *marketing* doméstico (KEEGAN, 1995, op. cit.). Nesse ambiente, existe a possibilidade da prática da CIM ao serem integrados os programas de comunicação com a infraestrutura da empresa e visando os diferentes públicos interno e externo.

#### 2ª. Fase – É o estágio de desenvolvimento.

Considerada como etapa intermediária na arquitetura espacial, nela a empresa está expandindo a sua ação geograficamente, podendo ser ‘policêntrica’ quando está exportando os seus produtos para diferentes países já com alguma preocupação de adaptá-los aos mercados ou pode ser ‘regiocêntrica’ quando a sua amplitude de atuação é maior ainda, em base regional. Nessa dimensão, a empresa passa a aprofundar o seu conhecimento sobre as características comuns dos países onde opera para realizar melhores adaptações na sua linha de produtos, mas sempre em busca da eficiência e da maior qualidade, a um bom preço. Toma-se necessário, então, a aplicação do *marketing* internacional ou transnacional, conforme a empresa esteja no estágio “poli ou regiocêntrico”.

A CIM também evolui porque terá de ser aplicada em vários países e, nesse caso, poderia ser denominada de CIMR – Comunicação Integrada de *Marketing* Regional.

### 3ª. Fase – É o estágio avançado.

A empresa já possui uma dimensão global nas suas atividades, classificada de 'geocêntrica'. Significa que opera em grande número de países e possui centros de excelência em alguns deles, verificando-se uma atuação mais participativa dos diferentes países e regiões para com a direção central. Sua linha de produtos é extensa, com grande escopo, ao mesmo tempo em que possui muita flexibilidade para customizar os seus produtos devido às exigências dos seus consumidores, graças aos benefícios da tecnologia. É uma fase inovadora, permitindo conferir uma *uniqueness* aos produtos. A dimensão do *marketing* global é praticada dando condições para que a CIM também seja Global (CIMG).

Como foi dito, o modelo demonstrado no quadro 8.1 reuniu algumas das várias teorias descritas durante a análise do 'estado da arte'. A sua construção partiu do conceito das fases de KADZBAN & MATWANI (Outono 1995, op. cit.): inicial, desenvolvimento e fase avançada.

A cada uma delas correspondem as quatro dimensões, sendo a primeira a classificação de PERLMUTER (Jan./Fev. 1969, op. cit.) quanto às etapas expansionistas das empresas – etnocêntrica, policêntrica, regiocêntrica e geocêntrica – que demonstram as modificações que elas sofrem na sua forma de conquistar os mercados e sua adaptação para atender cada vez melhor os seus consumidores.

A segunda dimensão é representada pelo *Phase Mode*, de BOLWING & KUMPE (1989, op. cit.), que classifica o processo evolutivo das empresas, no qual o foco está direcionado inicialmente para o preço, depois para a qualidade, indo para o escopo dos produtos fabricados, chegando à inovação e *uniqueness* dos produtos, com flexibilidade de adaptação da produção.

A terceira dimensão não é necessariamente uma teoria, mas uma classificação das formas de atuação do *marketing* – doméstico, internacional, transnacional e global –, demonstrando as abordagens estratégicas que devem ser consideradas à medida em que a empresa vai expandindo suas atividades geograficamente pelo mundo, de acordo com a visão de KEEGAN (1995, op. cit.).

Finalmente, a quarta dimensão, que engloba a teoria da CIM e CIMG dos autores GOULD et al (Jan./Fev. 1999, op. cit.), acrescida da proposta do autor deste trabalho com a criação da etapa intermediária denominada CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

Figura 7.1 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG - Dimensão Expansão

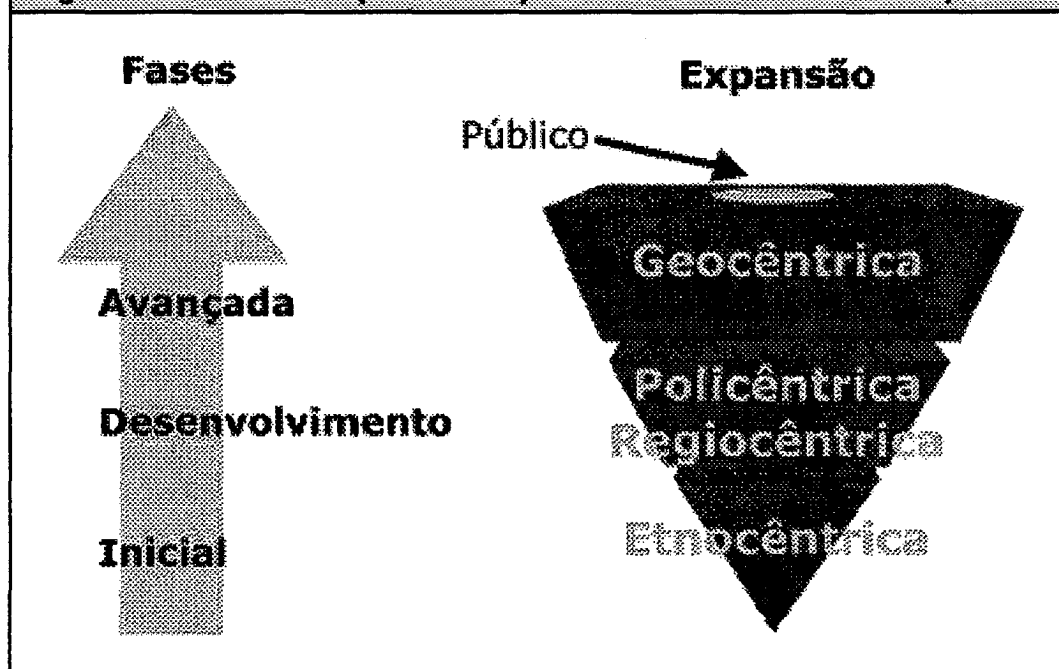


Figura 7.2 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG - Dimensão Marketing

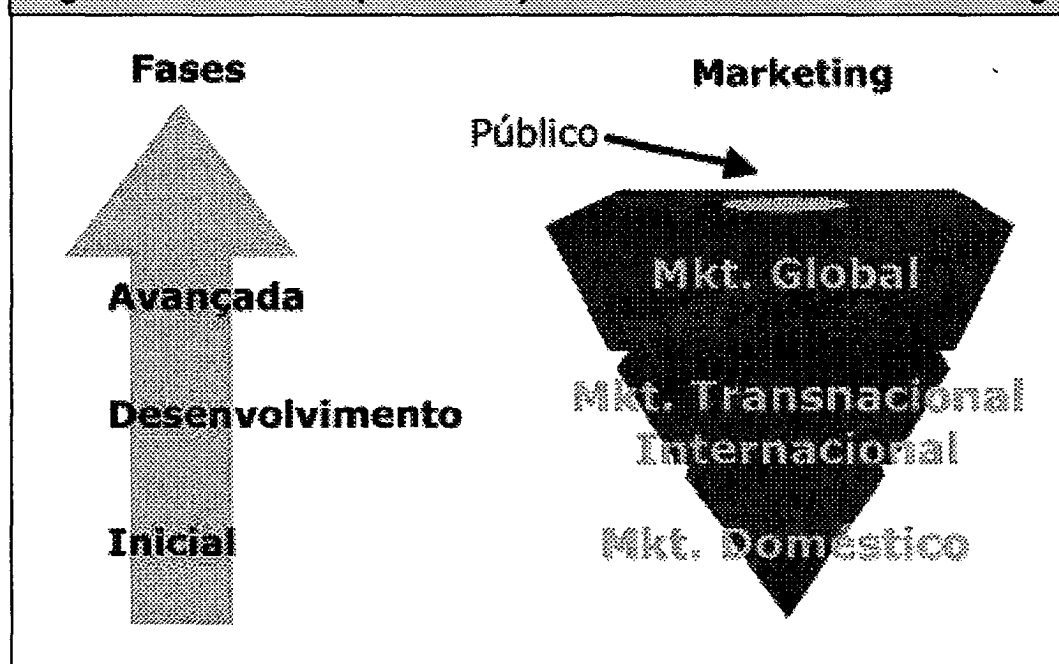


Figura 7.3 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG - Dimensão Phase Model

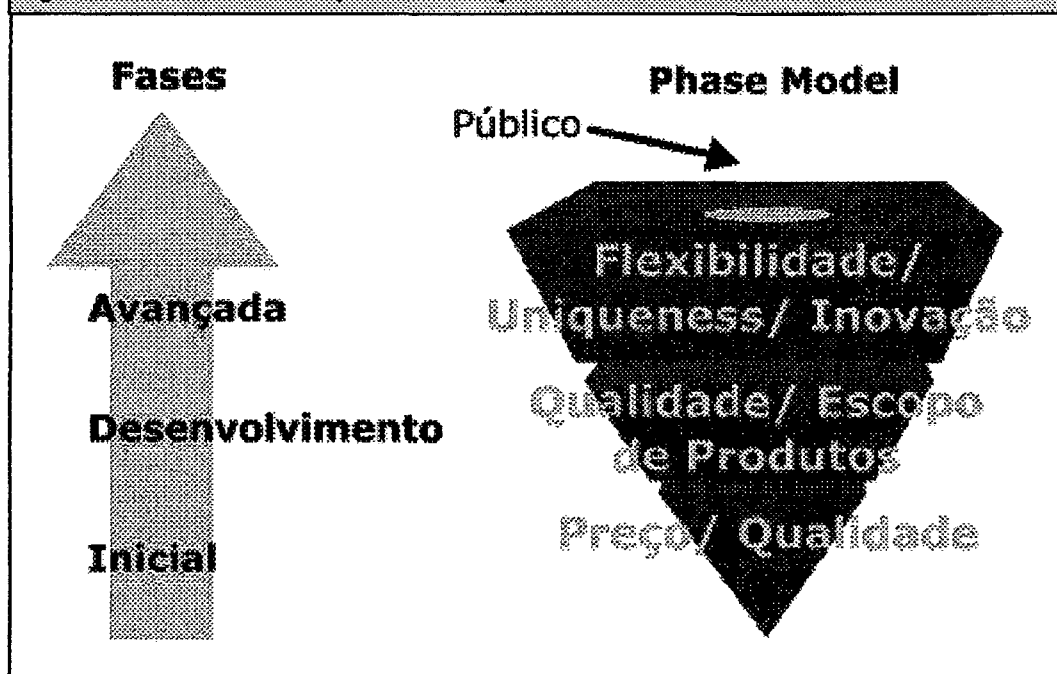
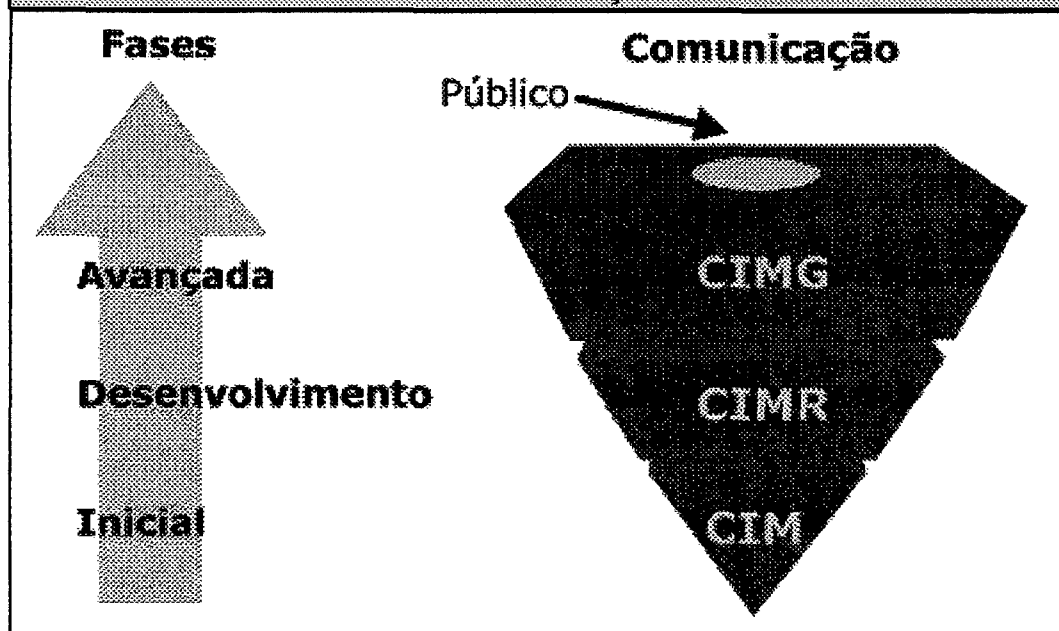


Figura 7.4 – Modelo Arquitetura Espacial da CIMG - Dimensão Comunicação



Fonte: Figuras elaboradas pelo autor.



É importante destacar outras considerações.

Durante o processo de análise bibliográfica, ficou evidente a necessidade de integração das atividades de comunicação e que ela só poderia ocorrer satisfatoriamente se houvesse uma estrutura adequada para este fim, com responsabilidades bem definidas. Além disso, seria necessário um trabalho de liderança no sentido transformacional que conseguisse motivar as pessoas por meio da parceria e da participação ativa no processo de desenvolvimento da empresa e da aplicação da CIM. Isto implicaria uma nova atitude da empresa que se inicia com a determinação da alta direção em trabalhar de forma integrada e difundindo esta postura dentro da organização.

O ciclo de vida dos produtos e dos mercados é outro ponto importante para quem pretende utilizar a CIM, uma vez que o tipo de mensagem a ser transmitida deverá levar em conta a familiaridade do consumidor com o produto ou serviço em questão. Nesse sentido, o conhecimento do comportamento do consumidor e dos *stakeholders* por meio da pesquisa e do uso adequado do *data base*, permitirá ter uma visão mais ampla daqueles que têm alguma relação com a marca.

Em termos de mensagens, a construção do *equity* da marca pressupõe a consistência e continuidade do que vai ser dito em todas as peças publicitárias, devidamente integradas com as disciplinas de comunicação a serem utilizadas (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, *marketing* direto, entre outras).

Graças ao grande avanço da tecnologia da informação, a interatividade com os consumidores é cada vez maior – *Internet*, *scanner* nos pontos de vendas etc.- facilitando o trabalho de pesquisa para a formação do *database*. E nesse novo mundo da comunicação, verifica-se a necessidade de estruturação de departamentos de CIM, com cargos específicos e de alto nível, com total suporte da alta direção da empresa, para que seja possível gerenciar a tão almejada integração, adotando uma postura de liderança participativa e responsável, para motivar os funcionários em qualquer parte do mundo onde a organização esteja atuando.

## 8- CONCLUSÕES FINAIS, SUGESTÕES E LIMITAÇÕES

### 8.1 - CONCLUSÕES FINAIS

1. No item 3. OBJETIVOS, foram determinados três objetivos gerais. O estudo ora realizado, atendeu a cada um deles, ou seja:

1.1 – Além dos valores e comportamento do consumidor, as principais variáveis do processo de globalização que influenciam o uso da CIMG foram identificadas, e integradas no modelo de Arquitetura Espacial da CIM, ou seja, as 3 fases evolutivas das empresas e as 4 dimensões representadas pelo *marketing*, expansão da empresa, sua evolução e comunicação.

1.2 – A compreensão da definição de CIMG até então encontrada na literatura foi comentada e recebeu nova proposta, mais abrangente, da mesma forma que a da CIM. Além disso, foi vislumbrada a oportunidade de ser criada uma nova definição de abrangência regional, denominada CIMR, complementando o escopo de atuação da comunicação integrada.

1.3 – O grau de percepção das principais agências, com atuação em São Paulo, sobre o uso da CIMG também foi analisado sob inúmeros aspectos que lhe são pertinentes.

1.4 - Os objetivos específicos constantes do mesmo capítulo, sendo um desdobramento dos anteriores, também foram atendidos pelo presente estudo.

2. Considerando:

- Que a CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* é um conceito que está na sua fase introdutória, constituindo-se em um pré-paradigma (KITCHEN & SCHULTZ, 1999, op. cit.) sem construir uma teoria *per se* que possa nortear o seu desenvolvimento e aplicação, uma vez que os autores se restringiram a explicar o seu funcionamento.
- Que a pesquisa realizada com as agências de São Paulo revelou um consenso sobre o que seja a CIM, seus benefícios e dificuldades de implementação, porém indicando a necessidade de uma postura que conduza à sistematização de procedimentos para torná-la mais eficiente e eficaz.

A proposta do modelo Arquitetura Espacial da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* poderia contribuir para preencher tais necessidades, sem a pretensão de esgotar o assunto. Se o modelo for associado aos aspectos importantes que contribuem ou dificultam o desenvolvimento e implementação das campanhas, talvez possa ser o início da identificação de princípios que poderão nortear nos âmbitos doméstico, regional ou global.

3. As definições encontradas na literatura sobre CIM foram baseadas na interpretação pessoal dos autores e abordavam a parte da comunicação, deixando de incluir os aspectos do *marketing*.

Portanto, a proposta das três novas definições 'CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*, CIMR - Comunicação Integrada de *Marketing* Regional e CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global' é mais abrangente porque inclui tanto o lado da comunicação como o do *marketing*, oferecendo uma visão mais completa sobre o tema. Ao mesmo tempo, a proposta da criação da etapa Regional, até então não considerada pela literatura acadêmica, vem complementar a visão sistêmica da CIM - Comunicação Integrada de *Marketing*.

4. O conceito de "integração" não deve ser visto apenas no sentido prático de integrar as ações de comunicação com as de *marketing*, mas, partindo da compreensão dos desejos e necessidades do público, fazer com que toda a organização do *marketing* assuma a postura de trabalhar estrategicamente em função da satisfação do consumidor. Para isso, precisaria desenvolver uma estrutura empresarial adequada para oferecer produtos e serviços que beneficiem mais o consumidor do que a concorrência e estabeleça uma linha de comunicação clara que facilite a compreensão da oferta desses produtos ou serviços. Conseqüentemente, o faturamento e o lucro passariam a ser o resultado dessa postura e não a sua determinante.

5. É possível, ainda, perceber que as oportunidades de participação dos profissionais em campanhas globais estão ligadas ao fato da proximidade com a matriz. Só mais recentemente é que o Brasil, mais especificamente São Paulo, começou a ser aceito como sede regional para a América Latina, criando maiores oportunidades de internacionalização de campanhas. Ficou bastante claro que as grandes decisões provêm da matriz dos clientes multinacionais, sendo mais difícil que aceitem a contribuição das filiais de países de menor expressão econômica e financeira.

6. Para que as campanhas regionais ou globais possam melhorar a sua eficiência e eficácia, parece ser importante a criação de cargos específicos, para executar os trabalhos de desenvolvimento, coordenação e implementação. Esses cargos precisariam estar subordinados à alta direção das empresas, possuindo a autoridade necessária para agilizar o processo decisório, e serem ocupados por profissionais com ampla visão do *marketing* e da comunicação. Os departamentos das empresas, também, precisariam compreender e trabalhar de forma integrada não só entre si, mas com aquela gerência de comunicação, para melhor efetividade da CIMG.

7. Atenção especial deveria ser dada ao processo de participação dos diversos países e níveis hierárquicos das empresas e agências, criando oportunidades de colaboração dentro de um sistema organizado para facilitar a tomada de decisões. O apoio da alta direção das empresas é fator importante para a formação de um ambiente motivador e favorável à adoção de campanhas globais, no qual as pessoas se sintam como partes integrantes do processo de trabalho.

8. Parece ser insuficiente o nível e a extensão das pesquisas realizadas até então, junto aos consumidores, para detectar os valores que lhe são comuns internacionalmente, para fornecer a base para a criação do posicionamento global das marcas, a estratégia criativa e o desenvolvimento das peças da campanha de comunicação. Essa deficiência poderia ser uma das causas do insucesso da CIMR - Comunicação Integrada de *Marketing* Regional e da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

9. Seria recomendável dar especial atenção aos desenvolvimentos propiciados pela tecnologia digital e da informação. Os novos equipamentos e programas oferecerão recursos de navegação e operacionais com maior flexibilidade e de controle por parte dos seus usuários, influenciando no seu comportamento de compra. Como consequência, o modelo atual utilizado pelas disciplinas de comunicação provavelmente será afetado vis a vis a customização, exigindo uma nova maneira de pensar a comunicação e o *marketing*.

10. Há fortes indícios de que as agências de comunicação estão se transformando em grupos de comunicação, formados por várias empresas especializadas nas diversas disciplinas. Esses grupos estão atuando local e internacionalmente, para atender à demanda dos clientes por um planejamento e execução da CIM. Essa tendência exigiria uma postura com maior envolvimento da agência nos negócios do cliente, maior conhecimento do mercado e profissionais com uma formação mais ampla em comunicação e forte conhecimento de *marketing*. Além disso, para que o processo de integração dos programas possa realmente ocorrer, é importante que os grupos de comunicação pratiquem uma administração interna que evite o conflito entre as suas empresas na luta por uma parte maior da verba dos mesmos clientes.

11. O conceito de marcas globais propiciou o surgimento de redes internacionais de agências. O alinhamento das marcas mundiais é significativo e apresenta inúmeras vantagens de controle e manutenção das estratégias, entre outras, mas nem todos os produtos são passíveis de globalização sob uma forma unificada e homogênea. Por isso, sempre existirão oportunidades para as agências locais coexistirem com as multinacionais.

12. Existe o reconhecimento da importância do *database* para o desenvolvimento de campanhas de comunicação integrada, mas parece estar em um estágio inicial de desenvolvimento e concentrado nas matrizes das empresas. O objetivo é criar programas de comunicação que reforcem ou influenciem o comportamento de compra do consumidor, dentro da visão 'retorno do investimento sobre o consumidor'.

13. A CIM constrói uma forte identidade da marca no mercado, ligando e reforçando todas as mensagens que ajudam a formar a sua personalidade única, determinando o seu DNA e diferenciando-a da concorrência para ganhar a preferência dos consumidores. Ela, portanto, passa a ser o elo de todas as ações de um programa, conduzindo-as para que o contato com a marca, por parte do consumidor, possa acontecer sempre de forma coerente. Essa integração ultrapassa os limites da comunicação, envolvendo as ações de *marketing* e a estrutura das empresas para que possam estar em sintonia, trabalhando dentro do mesmo ritmo, harmonicamente, em toda a cadeia produtiva.

14. Uma das causas que conduzem à falha das campanhas globais é a resistência local à sua adoção, mesmo antes de avaliarem a sua pertinência. Nesse sentido, é importante para os gerentes reconhecerem os processos de troca envolvidos, ou seja, se de um lado a campanha global propicia redução de custos, maior controle e melhoria substancial do potencial criativo, por outro, pode ter alguma deficiência no apelo mais diretamente ligado à cultura local. A análise desse balanço é que permitirá uma tomada de decisão mais consciente sobre a adoção total ou parcial da campanha global. É necessário, portanto, fazer a distinção entre “o que dizer” (proposição de venda ou promessa básica) e “como dizer” (forma criativa utilizada para transmitir a proposição de venda), uma vez que na grande maioria dos casos a proposição pode ser transferida eficazmente para diversos países.

15. Em linhas gerais, considerando o estágio atual da CIMG - Comunicação Integrada de Marketing Global, poderia sugerir que o conceito ou posicionamento da marca, por ser único, deveria ser mantido em nível global. A estratégia criativa, preferencialmente deveria ser trabalhada global ou regionalmente, e as peças publicitárias preferencialmente deveriam ser adaptadas regional ou localmente. Apesar de possível, parece ser menos provável que se consiga a aplicação total e única do conceito, da estratégia e das peças globalmente de maneira eficaz. Naturalmente, a orientação estaria na dependência das características do mercado e do produto ou serviço em seus estágios de desenvolvimento, da estrutura das empresas, valores dos consumidores e outras variáveis já comentadas.

16. Os clientes estão demandando maior envolvimento das agências no desenvolvimento estratégico e implementação dos programas. Portanto, a sua estruturação deveria seguir as estratégias e permitir maior interdependência entre cliente e agência, uma vez que o processo requer uma inter-comunicação freqüente em ambos durante as etapas de desenvolvimento e de execução.

17. Os sistemas de avaliação ainda são insuficientes ou inadequados para a correta avaliação da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global. A falta de uma proposta clara e de metodologias de mensuração que apontem os resultados obtidos constituem um entrave para as empresas aceitarem essa nova abordagem da comunicação.

18. Uma vez que a CIM é planejada, desenvolvida, executada e avaliada em relação ao comportamento do consumidor, ela conduz à necessidade de um novo pensamento sobre a atuação do *marketing* e da comunicação, que abranja a gama de *stakeholders*.

Isso sugere a necessidade de criação de um sistema de informações, por meio do *database*, o desenvolvimento de técnicas de avaliação e de gerenciamento de dados, como ferramentas básicas para sua aplicação. Paralelamente, a formação do profissional de comunicação precisará ser feita em função dessas novas necessidades, com um conhecimento mais amplo de *marketing*, das disciplinas de comunicação e do uso da informática.

19. Na pesquisa realizada, ficou evidente que existe uma diferença entre Propaganda Global e Comunicação Global. A primeira refere-se exclusivamente à campanha de propaganda realizada mundialmente e a segunda ao programa da várias disciplinas de comunicação utilizadas mundialmente. Apesar de alta, acima de 80%, a familiaridade com o termo CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global não foi tão ampla quanto às duas anteriores e a compreensão do seu significado também não era muito claro quanto à integração da comunicação com o *marketing*.

20. A imposição de conceitos, estratégias e peças publicitárias por parte dos clientes parece ter uma alta frequência no processo de implantação da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, cabendo às agências o ônus de contestar a sua adequação por meio de argumentos e/ou pesquisas, oferecendo simultaneamente outras alternativas. O perigo da rigidez dessa atitude seria a perda da eficiência dos projetos por não considerar as diferenças de matizes dos mercados onde atuam. É como se existisse uma luta interna, não explicitada, baseada na autoridade do controle em lugar de ser uma parceria em busca do melhor resultado. Essa situação estaria sendo criada por uma visão mais de curto prazo, esquecendo-se que a construção do *brand equity* é contínua e demanda um prazo maior. Uma certa flexibilidade no processo começa a ser notada quando o país possui um mercado importante, permitindo, por vezes, que a sua opinião prevaleça.

21. O processo de adoção da CIMG não tem um procedimento específico, podendo variar conforme a empresa, as estratégias adotadas, escopo de produtos e estilo de liderança, entre outras variáveis. A implementação de projetos seria facilitada quando a empresa possui uma mentalidade globalizada. No entanto, qualquer que venha a ser o sistema adotado, parece que não se pode perder de vista o respeito ao consumidor. O seu desenho precisaria ser delineado a partir desse foco.

22. O alinhamento internacional de contas apresenta uma série de vantagens e desvantagens. Para a sua eficiência e eficácia, torna-se necessário a sua estruturação e adoção de sistemas operacionais que facilitem a comunicação entre as partes envolvidas em diferentes níveis hierárquicos, o processo decisório e o controle das ações a serem implementadas. Paralelamente, um relacionamento duradouro entre cliente e agência seria ponto fundamental para o estabelecimento do conhecimento e confiança mútua, aliados às vantagens da curva da experiência.

23. Pode-se considerar o prazo aproximado de um ano para o planejamento completo da CIMG, incluindo desde a criação do posicionamento da marca, pesquisas junto ao público alvo, definição de estratégias, até a criação e produção das peças da campanha. Esse prazo seria 2 a 3 vezes maior do que o usualmente praticado para a CIM.

24. Seria importante considerar que o movimento globalizador tende a unificar e padronizar produtos, serviços e comportamentos. No entanto, notam-se reações contrárias de diversos povos e sub-grupos da sociedade em busca da sua própria identidade. São dois movimentos opostos e coexistentes, mas que precisam ser considerados no planejamento da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, principalmente por aquelas empresas que pretendem praticar o *marketing one to one*.

25. É possível, apesar de difícil, compatibilizar os interesses de vendas imediatas com a construção da imagem da marca em um prazo mais longo. Esse dilema está sempre presente, sendo necessário que as ações promocionais respeitem o posicionamento da marca para impulsionar as vendas, para não denegrir a imagem.

26. O questionamento e a pressão dos clientes sobre o sistema de remuneração das agências, na base de comissão sobre a mídia e a produção, está indicando a necessidade de se encontrarem novas formas de remuneração, que venham a ser consideradas justas para ambos. Essa situação vem criando preocupação e desgaste no relacionamento.

## 8.2 - SUGESTÕES

Dada a natureza qualitativa da pesquisa realizada entre as principais agências de propaganda de São Paulo e as propostas apresentadas nesta tese, é de particular importância que novos estudos sejam feitos para validar e ampliar os conhecimentos aqui registrados.

Um primeiro aspecto a ser investigado junto aos clientes seria conhecer mais profundamente a sua visão no que diz respeito à CIM - Comunicação Integrada de *Marketing* e sua aplicação nas esferas doméstica, regional e global.

Um segundo seria a definição de metodologias que propiciassem a prática da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global em todas as suas dimensões, com base no modelo Arquitetura Espacial proposto, visando conseguir melhores resultados da comunicação.

Um terceiro seria a investigação e desenvolvimento de métodos de pesquisa e mensuração voltados especificamente à CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global, processo já em andamento por parte de alguns autores.

Um quarto estudo poderia analisar a internacionalização da área de mídia, *vis a vis* o desenvolvimento da tecnologia da informação e da tecnologia digital da comunicação, a formação dos grupos de compra de mídia e dos conglomerados de comunicação, que não foram objeto deste estudo, mas cuja compreensão poderá influenciar o planejamento da CIMG - Comunicação Integrada de *Marketing* Global.

E não menos importante seria aconselhável investigar o ponto de vista das outras agências de comunicação, tais como: *marketing* direto, relações públicas, assessoria de imprensa, entre outras. Isto permitiria identificar as barreiras que dificultam a integração da comunicação de *marketing* e saber o grau de conhecimento que possuem sobre o tema.

### 8.3 – RESTRIÇÕES DO TRABALHO – LIMITAÇÕES

A pesquisa realizada junto às principais agências de propaganda de São Paulo, apesar da sua importância e representatividade, não pode ser extrapolada para o Brasil devido ao critério de julgamento adotado para a constituição da amostra qualitativa. Para tal finalidade seria necessário ampliar a amostra com agências localizadas em outras cidades brasileiras.

Os resultados obtidos são, portanto, indicativos dos aspectos investigados e que permitiram traçar um bom perfil do nível de compreensão sobre o tema da tese, mas necessitaria de uma validação quantitativa para serem confirmados.

Devido ao foco adotado e à extensão do tema, só foram entrevistadas as agências de propaganda. No entanto, seria conveniente conhecer o lado dos clientes e das outras agências de comunicação (*marketing* direto, relações públicas, assessoria de imprensa, eventos, etc.) para complementar a visão mais sobre a CIM, a CIMR e a CIMG.



**ABSTRACT**

CORRÊA, Roberto de Barros Rocha. The global process and the influence of some variables for the use of GIMC – Global Integrate Marketing Communication and perception of GIMC by the main advertising agencies of São Paulo, Brasil. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, 294 p. (PhD Thesis presented to Doctor's degree courses at EAESP/FGV. Concentration area: marketing).

**Abstract:** Many questions remain over how advertising can be implemented successfully. The thesis considers the variables that have some influence in the globalization process and its consequences on GIMC – Global Integrate Marketing Communication. The author traces the level of GIMC implementation in São Paulo through a survey among advertising agencies. Furthermore, a new definition is presented for IMC - Integrate Marketing Communication in three geographical coverage levels – domestic, regional and global - and proposes a model for the use of integrate communication establishing the necessary conditions for better results.

**Key-words:** Communication, Integration, Global Marketing, Regional Marketing, Local Marketing, Strategy, Brand, Culture, Consumer, Attitude, Client and Agency.

**9- GLOSSÁRIO**

*Apetite appeal* = é uma expressão utilizada em propaganda para designar o apelo degustativo.

*Awareness* = significa percepção da marca ou da campanha por parte do público.

*Bellow the line* = refere-se ao material de ponto de venda e de não-mídia, assim como a algumas outras disciplinas como *marketing* direto, relações públicas, assessoria de imprensa, entre outras.

*Benchmarking* = referências sobre o que existe de melhor em determinada área do conhecimento.

*Best practices* = significa melhores práticas.

*Business to Business* = comunicação e negócios virtuais de empresa para empresa.

*Brand equity* = é o conjunto de valores que identifica a personalidade da marca.

*Brand foot print* = DNA da marca.

*Briefing* = é o conjunto de dados para orientar a agência nos trabalhos de comunicação.

*Consumer insight* = são dados comportamentais do público alvo.

*Contas* = é uma denominação comumente usada para designar os clientes da agência.

*Cross media* = significa o cruzamento de diversas mídias em uma programação.

*Cross training* = treinamento cruzado ou agrupado.

*Database* = base de dados que permite o fornecimento de relatórios gerenciais.

*Database marketing* = base de dados que permite o fornecimento de relatórios gerenciais na área do *marketing*.

*Delivery* = entrega à domicílio.

*Downsizing* = diminuição das estruturas das empresas.

*Electronic marketing* = ações de *marketing* que geralmente utilizam os recursos da Internet

*Equity* da marca = personalidade e ativos de imagem da marca.

*Fee* = valor negociado para a remuneração dos serviços da agência.

*Feel* = sentimento, sensibilidade da campanha.

*Footage* = material filmado e disponibilizado para uso.

*Full service* = indica que a agência oferece quase todos os serviços de comunicação.

*Gestalt* = identificação do todo através do reconhecimento de uma ou algumas das suas partes.

*Hard sell* = linguagem agressiva ou vendedora na comunicação, como em uma promoção.

*High-touch* = termo utilizado para designar produtos de alto contato direto ou envolvimento com o consumidor, como alimentos, cosméticos, música.

*High-tech* = termo utilizado para designar alta tecnologia ou tecnologia de ponta.

*Holding* = é a empresa de participação acionário que reúne e controla as demais empresas do grupo.

*In-house* = significa que os serviços são desenvolvidos pela própria empresa.

*Insight* = termo que expressa a idéia criativa para a campanha; também pode significar os valores e comportamentos importantes para o consumidor.

*IQ* = *Intelligence Quotient*.

*Job* = é um termo usado para especificar um projeto ou trabalho de comunicação.

*knowbots* (*knowledge robots*) = ajudantes computadorizados que trabalham para os 'mestres' humanos. Os *knowbots* procuram, através de um banco de dados, as informações disponíveis que mais interessam ao consumidor e podem ajudar a desenhar produtos ou serviços para o mesmo público.

*Lifetime customer value* = valor do tempo de vida como consumidor.

*Look* = visual, aparência da marca ou da campanha.

*Joint ventures* = são acordos empresariais ou comerciais que visualizam oportunidades de ampliação ou complementação dos negócios entre duas empresas.

*Marcom* = é uma nova terminologia que significa *marketing communication* (comunicação de *marketing*).

*Marketing one to one* = significa o *marketing* individual ou praticado um a um.

*Market place* = mercado físico.

*Market space* = mercado virtual.

*Merchandising* = inserção de marcas ou produtos em programas de televisão, filmes de longa metragem e outros meios de comunicação.

*Mind space* = mercado mental.

*One-stop shopping approach* = refere-se às agências que oferecem quase todas as disciplinas de comunicação.

*One stop service* = é o conceito de ter todos os serviços de comunicação em uma só agência.

*Overhead* = sobre-preço aplicado ao produto.

*Payoff* = tem o sentido de cobertura de custos ou equivalência entre esforços e resultados obtidos.

*Papers* = trabalhos acadêmicos.

*Personality* = personalidade da marca.

*Pool* = grupo de trabalho; utiliza-se também a expressão *task force*.

*Positioning* = posicionamento da marca.

*Prospect* = cliente potencial.

*Recall* = lembrança da marca ou da campanha.

*Reporting relationship* = relacionamento delegado.

*ROI* = *return on investment* (retorno sobre o investimento).

*Scanner panels* = são equipamentos que lêem as informações do código de barras.

*Slogan* = frase publicitária que resume o conceito da marca.

*Stakeholders* = refere-se aos consumidores, empregados, investidores, vendedores e todos aqueles que mantêm um relacionamento e interesse com a companhia.

*Storyboard* = uma espécie de história em quadrinhos do comercial que será produzido.

*Style* = estilo da marca ou da campanha.

*Target* = público alvo.

*Target market* = mercado ou público selecionado para ser trabalhado pelo *marketing* e pela comunicação.

*Telemarketing* = ações de comunicação ativas ou passivas realizadas por meio do telefone.

*Time Report* = é o relatório do tempo aplicado por cada funcionário a cada projeto.

*Time Sheet* = é a folha para a marcação do tempo despendido pelo funcionário com cada cliente.

*Tone* = tom da campanha.

*Theme* = tema da campanha.

*TQM* = *total quality management*.

*Zapping* = fenômeno relativo à mudança de canais na televisão facilitada pelo controle remoto.

**10- REFERÊNCIAS**

Apenas as obras consultadas e aplicadas na tese constam da lista de referências, apesar de inúmeros outros trabalhos terem sido consultados, mas que não foram utilizados na sua elaboração por se afastarem um pouco do foco proposto. Normalização segundo a ABNT.

Ordem alfabética:

ALLAN, Grey. Every Market Needs a Different Message. *IABC Communication World*, San Francisco, v. 7, n. 5, p. 16-18, April 1990.

BANERJEE, Ashish. Global Campaigns don't work: Multinationals do. *Advertising Age*, Chicago, v. 65, n. 17, p.23, April 1994.

BARTLITT, C. A.; GHOSAL, S.. *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

BELCH, G.E.; BELCH, M.A. *Introduction to Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective*. 3a. ed. Chicago: Irwin, 1995.

BENTLEY, Stephanie. Big Agencies Profit from Global Tactics. *Marketing Week*, London, v. 19, p. 25-26, Jan 24 1997.

BERGEN, John D. Beyond integrated marketing. *Management Review*, v. 85, n.5, p. 62-63. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

BOLWIJN, P.T.; KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s - Productivity, Flexibility and Innovation. *Long Range Planning*, v. 23, n.4, p.44-57, March 1989.

CALLAHAN, Sean. Motorola Strives for Brand Unity. *B to B*. Chicago, v. 85, n. 15, p. 4, Sep 25 2000.

CAYWOOD, Clarke; ERWING, Raymond. Integrated Marketing Communications: A New Master's Degree Concept. *Public Relations Review*, England, March 17 1991.

CAYWOOD, Clarke; SCHULTZ, D.; WANG, P. *Integrated Marketing Communications: A Survey of National Goods Advertisers*. California: Northwestern University, June 1991 (Medill School of Journalism Report).

COOK, William A. Integrated marketing communications – performing together. *Journal of Advertising Research*, v. 37, n. 5, p. 5-6. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acesso em 18/3/2002.

DAVIDOW, William H.; MALONE, Michael S. *The Virtual Corporation*. New York, NY: Edward Burlingame Books/Harber Business, 1992.

DAVIS, Bill. Future lies in integrated marketing, not communications. *Marketing News*, v. 27, n.17, p. 2-3. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

DICHTER, Ernst. The World Customer. *Harvard Business Review*, Boston, v. 40, n. 4, p. 113-122, Jul/Aug 1962.

DITLEA, Steve. Motorola Consolidates. *MC Technology Marketing Intelligence*, New York, v. 20, n. 12, p. 16, Dec 16 2000.

DORNFELD, S. What's Wrong With This Ad? The Disease of 'Creatisosis'. *South Florida Business Journal*, Florida, v. 17, n. 48, p. 3-9, 1997.

DUNCAN, Tom. Integrated Marketing? It's Synergy. *Advertising Age*, Chicago, v. 64, n.10, p. 22, March 8 1993.

\_\_\_\_\_. To Fathom Integrated Marketing, Dive!. *Advertising Age*, Chicago, v. 64 n. 43, p. 18 Oct 11 1993.

DUNCAN, Tom; EVERETT, Stephen E. Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 33, n.3, 1993, p. 30-39.

FAWCETT, Adrienne W. Integrated Marketing-Marketers Convinced: Its Time Has Arrived. *Advertising Age*, Chicago, v. 64, n. 47, p. S1, Nov 8 1993.

FLIKKEMA, Luanne. Global Marketing's Myth: Differences Don't matter. *Marketing News*, Chicago, v. 32, n. 15, p. 4, July 20 1998.

GONRING, Mathew P. Putting Integrated Marketing Communications do Work Today. *Public Relations Quarterly*, v. 39, n. 3, p. 45-49. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

GOULD, Stephen J.; LEMAN, Dawn B.; GREIN, Andreas F. Agency Perceptions and Practices on Global IMC. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 39, n. 1, p. 7-20, Jan/Feb 1999.

GREEN, Robert T.; CUNNINGHAM, William H.; CUNNINGHAM, Isabella C.M. The Effectiveness of Standardized Global Advertising. *Journal of Advertising*, Provo, v. 4, n. 3, p. 25-30, Summer 1975.

- GREIN, Andreas F.; GOULD, Stephen J.. Globally Integrated Marketing Communications. *Journal of Marketing Communications*, v. 2, n. 3, p. 141-158, 1996.
- GRONSTEDT, Anders. Internet: IMC on Steroids. *Marketing News*, Chicago, v. 31, n. 11, p. 9, May 26 1997.
- GRONSTEDT, Anders; THORSON, Esther. Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency. *Journal of Advertising Research*, v. 36, n. 2, p. 48-57. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 26/12/2001.
- GRUBAN, Brane. Slovenia. Don't overlook cultural differences. *Communication World*, San Francisco, v. 11, n. 6, p.38, June/July 1994. Acesso Proquest Direct (ABI/INFORM), CD-ROM.
- HIDALGO, Milexa V. *Propaganda Global e a Função Criativa das Agências de Propaganda. Dissertação de Mestrado*. FGV/EAESP 1991, 134 p.
- HOGGAN, Karen. Gateway to Europe: Have ads will travel? *Marketing*, London, p. 38, Apr 26 1990. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 5/2/2003.
- JACKSON, R. & WANG, P. *Strategic Database Marketing*. Lincolnwood: NTC Publishing, 1994.
- JENSEN, Jeff. Reebok's Wardley Open to Adding Agencies for Brand. *Advertising Age*, Chicago, v. 68, n. 43, p. 6, Oct 27 1997.
- JUNU, B.K. Databases Open Doors for Retailers. *Advertising Age*, Chicago, v. 64, n. 7, p. 38, Feb 15 1993. Acesso Proquest Direct (ABI/INFORM), CD-ROM.
- KANTER, Rosabeth. Strategies for Success in the New Global Economy: an interview with Rosabeth Kanter. *Strategy & Leadership*, Nov./Dez. 1997, p.20-26.
- KADZBAN, Susan; MOTWANI, Jaideep. How to Integrate and Refine Global Operations. *Review of Business*, v. 17, n. 1, p. 26-34. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acesso em 18/3/2002.
- KANSO, Ali. International Advertising Strategies: Global Commitment to Local Vision. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 32, n. 1, p. 10-14, Jan /Feb 1992.
- KEEGAN, Warren J. *Global Marketing Management*. 5a. ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1995,
- KILLOUGH, James. Improved Payoffs from Transnational Advertising. *Harvard Business Review*, Boston, v. 50, n. 4, p.102-110, Jul./Aug.1972.



KITCHEN, Philip J.; SCHULTZ, Don E. A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC. *Journal of Advertising Research*, v.39, n. 1, p.21-38. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 19/11/2001.

KOTLER, P. *Marketing Management*, 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International, 1997.

KRUGMAN, D.M. et al. *Advertising: Its Role in Modern Marketing*. 8<sup>a</sup> ed. New York: Dryden Press, 1994.

LAMONS, R. Branding Still Mystery to Most Business Advertisers. *Marketing News*, v. 32, n. 22, p. 6-8. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 20/12/2001.

LEVIN, Garin. Ads Going Global. *Advertising Age*, Chicago, v. 62, n. 30, p. 4-42, July 22 1991.

\_\_\_\_\_. Tearing Down the Fiefdom Walls. *Advertising Age*, Chicago, v. 64 n. 46, p. S14, Nov 1 1993.

LINDELL, Griffith P. You need integrated attitude to develop IMC. *Marketing News*, v.31, n.11, p. 6-7. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

LINK, Gordon L. Global Advertising: An Update. *The Journal of Consumer Marketing*, Santa Barbara, v. 5, n.2, p. 69-74, Spring 1988.

LEVITT, Theodore. *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review, Boston, v. 61, n.3, p. 92-102, May/June 1983.

\_\_\_\_\_. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. Boston, v. 38, n. 4, p. 45-56, Jul./Aug 1960.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. 2<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 2000.

McARTHUR, David N; GRIFFIN, Tom. A Marketing Management View of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, v. 37, n. 5, p. 19-26. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 26/12/2001.

McCULLOUGH, Wayne R. Global Advertising Which Acts Locally: the IBM subtitles campaign. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 36, n. 3, p.11-15, May/Jun 1996. Acesso Proquest Direct (ABI/INFORM), CD-ROM.

McLAUGHLIN, John P. Why is IMC taking so long? Blame it on the clients. *Marketing News*, v. 31, n.19, p. 27-28. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

- MILLER, Cyndee. Every one loves IMC, but.... *Marketing News*, v.27, n 17, p 13. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.
- MILLER, Debra A.; ROSE, Patrícia B. Integrated Communications: A Look at Reality Instead of the. *Public Relations Quarterly*, v. 39, n. 1, p. 13-17. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.
- MOOJI, Marieke De. *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Thousand Oaks, California: Sage, 1998.
- NOWAK, G.; PHELPS, J. The Integrated Marketing Communications' Phenomenon: An Examination of Its Impact on Advertising Practices and Its Implications for Advertising Research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, p. 49-66, Jan 16 1944.
- ONU Discute Mundo Cada Vez Mais Velho. Redação, *Folha de São Paulo*, p. A-11, 9 Abr 2002.
- PEEBLES, Dean M. Executives Insights: Don't Write Off Global Advertising. *International Marketing Review*, v. 6, n. 1, 1989, p.73-78.
- PERLMUTTER, Howard. The Tortous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, New York, p. 9-20, Jan/Feb 1969.
- PETRECCA, Laura. Bic Slates Single Image Via Global Consolidation. *Advertising Age*, Chicago, v. 69, n. 46, p. 3-6, Nov 16 1998.
- POLLACK, Judann. Global 100 overcomes obstacles. *Advertising Age Business Marketing*, Chicago, v. 80, n. 6, p. 6, June 1995.
- RAYPORT, G., F.; SVIOKLA, J., G. Managing and Marketspace. *Harvard Business Review*, Boston, v. 72, n. 3, p. 141-150, Jun. 1994.
- ROOSTAL, Ilmar. Standardization of Advertising for Western Europe. *Journal of Marketing*, New York, v. 27, n. 4, p. 15-20, Oct 1963.
- RUST, Roland T; OLIVER, Richard W.. The Death of Advertising. *Journal of Advertising*, v. 23, n. 4, p.71-78. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb> Acesso em 18/3/2002.
- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUN, S. I.; LAUTERBORN, R. F.. *Integrated Marketing Communications*. Lincolnwood, Illinois USA: NTC Business Book, 1996.
- SCHULTZ, Don E. Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View. *Marketing News*, v. 27, n.2, p. 17-19. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

SCHULTZ Integrated Marketing Communications in US Advertising Agencies: An Exploratory Study. *New York: Journal of Advertising Research*, New York, v. 37, n. 5, p. 7, Sep/Oct 1997.

\_\_\_\_\_. Why ad Agencies are having so much trouble with IMC. *Marketing News*, v. 27, n. 9, p. 12-14. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Just what are we integrating? And who should benefit? *Marketing News*, v. 27, n. 11, p. 10-11. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Objectives drive tactics in IMC approach. *Marketing News*, v. 28, n. 10, p. 14-16. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Trying to Determine ROI for IMC. *Marketing News*. Chicago, v. 1, n. 1, p. 18-20. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Is IMC Finally Becoming Mainstream? *Marketing News*, 1 Jul. 1996. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Problems that practitioners have with IMC. *Marketing News*, v. 30, n. 23, p. 11-13. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Rethinking Marketing and Communications' ROI. *Marketing News*, v. 30, n. 25, p. 10-11. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Some agencies find dip in IMC pool too cold. *Marketing News*, v. 31, n. 9, p. 9-11. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

\_\_\_\_\_. Branding the Basis for Marketing Integration. *Marketing News*, v. 32, n. 24, p. 8-9. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 20/12/2001.

SHIMP, Terence A. *Promotion Management and Marketing Communications*. 3<sup>rd</sup>. ed. Harcourt, Brace: Jovanovich International Edition, 1993.

SPEY, James S.. What's Make Global Advertising Work? *Chief Executive Magazine*, New York, n. 114, p. 28-33, June 1996.

STEWART, D. W.. Market-back Approach to the Desing of Integrated Communications Programs. A change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success. *Journal of Business Research*, New York, n. 37, p. 147-153, March 1996.

TERPSTRA, Vern; SARATHY, Ravi. *International Marketing*. Orlando, Florida: The Dryden Press, 1991.

TROUT, Jack; RIES et al. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Tradução de José Roberto Witaker Penteado. São Paulo: Pioneira, 1987.

YARBROUGH, John f. Implementing IMC – with ease. *Sales and Marketing Management*, v. 148, n.9, p.73-74. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

ZALTMAN, Gerald. The Management and Use of Advertising Research. *Journal of Advertising Research*, New York, v. 28, n. 6, p. 11-18, June 1988.

ZIGMUND, W.G.; D'AMICO, M. *Marketing*. 5<sup>th</sup> ed., New York: West Publishing Company, 1996.

WIND, Yoram. The Myth of Globalization. *Journal of Consumer Marketing*, West Yorkshire, v. 3, n. 2, p. 23-26, 1986.

WIND, Yoran et al. Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, New York, v. 37, n. 2, p.14-23, Apr 1973.

WOLTER, L. Superficiality, Ambiguity Threatens IMC's Implementation and Futures. *Marketing News*, v. 27, n.19, p. 12. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

WOOD, Marian B.. Clear IMC goals build strong relationships. *Marketing News*, v.31, n.13, p. 11. Disponível em Proquest Direct ABI/Inform: <http://proquest.umi.com/pqdweb>. Acesso em 18/3/2002.

